Gheorghe Arădăvoaice

COMUNICAREA INTERUMANĂ

Comunicarea – Modalități de dezvoltare a abilităților de comunicare

Comunicarea – Direcții și modalități de optimizare

Cum să comunicăm eficient – Principii și reguli practice

Învață să comunici – Îndrumar practic

ANTET

Copyright © Editura ANTET XX PRESS

Toate drepturile asupra acestei ediții aparțin Editurii Antet XX Press, orice reproducere a unui fragment din această carte inclusiv prin fotocopiere sau microfilm este strict interzisă.

Redactor: Crenguța Năstase
Tehnoredactare computerizată: Gabriela Chircea
Coperta: Cristina Antonescu

ISBN 978-973-636-376-4

Tiparul a fost executat de tipografia
ANTET XX PRESS
Filipeștii de Târg, Prahova
Str. Max Heberlin nr. 677
tel.: 021/2234945, 021/2221245
E-mail: comenzi@antet.ro

Motto

Comunicarea clară și sinceră constituie seva relațiilor sănătoase. Dă ambelor părți posibilitatea de a-și exprima gândurile și sentimentele și de a se face ascultate. Sinceritatea ajută la clădirea încrederii reciproce și contribuie la dezvoltarea unei afecțiuni și empatii veritabile.

– John Chaffee –

CUPRINS

Cuvânt înainte..... 7

Capitolul I. Comunicarea. Unele premise teoretice și delimitări conceptuale..... 10

Capitolul II. Componentele procesului comunicațional..... 25

Capitolul III. Tipologia comunicării..... 30

Capitolul IV. Funcțiile comunicării 59

Capitolul V. Imperativele comunicării eficiente..... 64

Capitolul VI. Unele bariere comunicaționale..... 118

Capitolul VII. Ascultarea – parte inseparabilă a comunicării..... 127

Capitolul VIII. Căi și modalități de dezvoltare a abilităților comunicaționale..... 135

Capitolul IX. 130 de definiții și reflecții despre comunicare..... 210

CUVÂNT ÎNAINTE

Omul, ca ființă socială, pentru a trăi și evolua normal trebuie să comunice, adică să știe să vorbească corect, să scrie inteligibil, să asculte pe ceilalți și să descifreze mesajele ce le transmite întregul comportament al semenilor. Comunicarea – ca însoțitor permanent al omului – este o dimensiune definitorie a existenței umane, a stabilității și dezvoltării vieții sociale, este esențială pentru activitatea oricărui om și comunități, decisivă în planul obținerii performanțelor individuale și de grup. Practic, este imposibil să nu comunicăm, iar în afara ei viața socială nu ar exista.

Fiecare cuvânt, gest, privire și mișcare transmite un mesaj. Important este să-l recepționăm, să-i descifrăm semnificațiile și să evaluăm corect intențiile. Angajatul fără abilități comunicaționale este lipsit de viitor profesional, este sortit mediocrității. *Stăpânirea comunicării* – scrie George Grisham – *este ceea ce face un artist să fie mare, un om politic să fie mare, un profesor să fie mare și un părinte să fie minunat.*

Toate interacțiunile profesionale și sociale se bazează pe comunicare. De conținutul comunicării, de adevărul și expresivitatea sa, de relevanța, constanța, oportunitatea și credibilitatea mesajului, de forța sa persuasivă depind calitatea relațiilor umane, gradul de coeziune al grupului, eficiența actului de conducere și, în ultimă instanță, performanțele personalului și ale organizației în întregul său, succesul sau eșecul acestora. Angajatul care nu știe să comunice va avea mari dificultăți în relațiile cu ceilalți; liderul care nu dispune de abilități de comunicare nu va reuși să motiveze și să implice profund subalternii în îndeplinirea obiectivelor organizației.

Când comunicarea este bruiată sau întreruptă, incompletă și întârziată, supraîncărcată de informații, confuză și contradictorie apar neînțelegeri și conflicte. Peter Drucke, recunoscut drept părintele managementului american, aprecia că *„60% din problemele de management sunt generate de proasta comunicare"*, concluzie care ar trebui să ne îndemne la reflecții profunde și la acțiuni concrete pentru a perfecționa capacitatea comunicațională, atât la locul de muncă, cât și în afara lui. Aceasta cu atât mai mult cu cât, după cum au constatat unii specialiști în științele comunicării, între

70%-80% din timpul petrecut la serviciu se consumă cu procesul comunicațional.

Pornind de la premisa că deprinderile de comunicare sunt mai curând dobândite, decât înnăscute, că această aptitudine specială a omului poate fi formată și dezvoltată, s-a dorit ca prin rândurile cărții să fie prezentate o parte din opiniile și concluziile unor specialiști în managementul comunicațional, faptul că prin perfecționarea abilităților de comunicare ale liderului, dar și ale membrilor organizației respective, beneficiile sunt multiple pentru întregul personal, determinarea lui pentru a se implica activ, motivat și cu satisfacția recunoașterii lucrului făcut cu temeinicie se vor amplifica semnificativ.

În colectivitățile socio-profesionale unde membrii acestora conștientizează dimensiunile multiple ale comunicării, funcțiile ei, efectele transmiterii unor mesaje, înțeleg că procesul de comunicare este complex, dinamic și presupune o adaptare în funcție de loc, situație și interlocutor, unde se acționează concret pentru a perfecționa arta de a comunica înseamnă că există și se afirmă competențe de comunicare. Înțelegem, totodată, mai bine faptul că pentru a avea succes, inclusiv în ceea ce privește conducerea unei organizații, trebuie parcurse în mod obligatoriu trei etape – **gândire-comunicare-acțiune**. Pe această „axă", am putea spune, se clădesc în fapt și realizările oamenilor și instituțiilor. *Bogăția oricărui grup de oameni* – scrie Françoise Dolto –, *constă în comunicare, întrajutorare și solidaritate în scopul atingerii unui obiectiv comun și împlinirea fiecăruia în condițiile respectării diferențelor.*

Iată de ce ne-am centrat demersul nostru mai întâi pentru a înfățișa unele considerații teoretice de ordin general despre comunicare, semnificația conceptelor de bază utilizate și cu o extindere mai mare – căile și modalitățile prin care se asigură o comunicare eficientă, metodele și procedurile de ordin practic prin care liderul, și nu numai el, își poate perfecționa deprinderile de comunicare, valorifica mai bine puterea cuvântului și cum îl poate utiliza ca instrument eficace în actul de conducere sau în cel de îndeplinire a atribuțiilor angajaților potrivit fișei postului. Totodată, am selectat din lucrările de specialitate 130 de definiții și evaluări ale conceptului de comunicare care, analizate atent, duc la o mai bună înțelegere a fenomenului atât de complex numit comunicare, la perceperea actului de transmitere a mesajului doar ca un prim pas ce trebuie firește bine pregătit, dar care cu aceeași acuitate

trebuie urmat de cunoașterea impactului său spre a ști în ce măsură a fost receptat, acceptat și utilizat în procesul muncii de zi cu zi. De aceea, subliniem că liderul nu este un simplu transmițător de mesaje ci autorul unui complex de acțiuni care vizează receptarea și percepția lui corectă, promotorul trecerii la fapte, convertirea lui într-o realitate măsurabilă. Susținem astfel imperativul potrivit căruia o comunicare autentică este cea care ori de câte ori transmite ceva, indiferent prin ce mijloace, necesită să urmărească concomitent patru scopuri, și anume: 1) să fim auziți sau citiți, deci să fim receptați; 2) să fim înțeleși corect; 3) să fim acceptați; 4) să determinăm o schimbare de atitudine, conduită, opinie sau convingere.

Comunicarea nu este un scop în sine, ci are drept finalitate trecerea la acțiune. Aceasta este rațiunea ei de a fi.

Înțeleasă și evaluată ca o condiție sine qua-non a existenței umane, drept factorul-cheie în managementul motivațional, comunicarea eficientă concură la împlinirea noastră ca personalități. De calitatea ei, de nivelul abilităților comunicaționale – cunoștințe și deprinderi – depinde și calitatea vieții fiecăruia, trăinicia interacțiunilor sociale, succesul sau eșecul profesional.

Cartea se vrea a fi o oportunitate pentru ca cititorul să-și evalueze modul în care comunică cu sine însuși și cu ceilalți, să conștientizeze care îi sunt părțile slabe și prin ce căi și modalități poate să-și dezvolte aptitudinile de comunicare astfel încât să se înțeleagă tot mai bine deopotrivă cu șefii, colegii și subalternii, cu cei din familie și cu oricine vine în contact spre folosul tuturor.

Autorul

Capitolul I

COMUNICAREA. UNELE PREMISE TEORETICE ŞI DELIMITĂRI CONCEPTUALE

În activitățile curente ce le desfășoară orice persoană, o pondere însemnată, nebănuit de mare, o ocupă comunicarea. În anul 1926, cercetătorul american Paul T. Rankin a ajuns la concluzia că un om consumă în medie 11 ore din 24 comunicând cu cei din jur, ceea ce înseamnă 70% din timpul său activ. Având în vedere cele patru forme principale prin care comunicăm, cele 11 ore se distribuie astfel: scris 9%; citit 16%; vorbit 30%; ascultat 45%.

Cuvântul ca atare – comunicare – derivă din latinescul comunicatio – contact, legătură, a comunica, a discuta, a interrelaționa. Deci, când comunicăm stabilim cu cineva o relație, îi transmitem sub formă de mesaje, informații explicite și implicite.

Termenul comunicare a apărut în literatura științifică la începutul secolului al XX-lea cu înțelesul de transmitere/recepționare a mesajelor orale, scrise sau de altă natură, prin care o persoană sau un grup uman primesc informații referitoare la un domeniu sau altul, de interes și folositor pentru destinatar.

Reamintim că în anul 1948, americanul Lasswell a propus să se reflecteze asupra problemelor de comunicare pornind de la cinci întrebări fundamentale, respectiv: • Cine? • Ce spune? • Prin ce mijloace? • Cui? • Cu ce efect?

În anul 1949, C.F. Shannon, un inginer specialist în telecomunicații, a elaborat o schemă de comunicare compusă din următoarele elemente: emițător, receptor, canal, cod și mesaj. La această schemă, cibernicianul N. Wiener a adaugat feedbeak-ul (răspunsul la informație).

Ce reprezintă fiecare din aceste elemente? Să ne reamintim pe scurt: • **Emițătorul** – este cel care elaborează și transmite mesajul – o persoană sau o comunitate; • **Receptorul** este destinatarul, cel căruia i se adresează mesajul; • **Mesajul** este conținutul comunicării; • **Canalul** este calea pe care circulă mesajul; • **Codul** – procesul de codare pentru a asigura receptarea informației; • **Zgomotele** – fenomenele parazitare care pot denatura mesajul,

făcând astfel încât înțelegerea lui să fie dificilă; • **Referentul** – elementele situației și ale contextului care l-au determinat pe emițător să-și formuleze mesajul.

O valoare deosebită pentru înțelegerea fenomenului comunicării o au principiile comunicării formulate în jurul apreciatului Institute of Mental Research (cunoscut și sub numele de Școala de la Palo Alto). Specialiștii Paul Watzlawick, Helmick Beavin și Dan Jackson au numit principiile comunicării drept **axiomele comunicării** (apud Ștefan Prutianu, *Manual de comunicare și negociere în afaceri*, Editura Polirom, Iași, 2000). Iată-le:

1. Axioma întâi: ***Nu putem să nu comunicăm.*** „Comunicarea este inevitabilă" sau „Non-comunicarea este imposibilă" în virtutea faptului că, într-o interacțiune umană, orice comportament are valoare comunicațională.

Orice situație care implică două sau mai multe persoane este o situație interpersonală, adică o situație de comunicare inevitabilă. Comunică și tăcerea, nu doar vorbele. Comunică răspunsul la o epistolă, ca și absența lui. Comunică gesturile și mimica, dar și absența lor. Comunică paloarea sau roșul obrazului, ritmul respirației, a bătăilor inimii sau tensiunea mușchilor gâtului. Acțiunea ca și pasivitatea oferă inevitabil un gen oarecare de indicii, semne și semnale. Când cineva nu face gestul de a răspunde salutului, comunică ceva.

Expediem mesaje atunci când vorbim, scriem, gesticulăm, cântăm, dansăm, muncim, lenevim, ne jucăm, arătăm cu degetul, sau zâmbim, ne încruntăm, ne îmbrăcăm elegant ori când cineva răspândește un anumit miros, deci comunicăm tot timpul, indiferent de context și situație. Omul nu poate să nu comunice și o face indiferent dacă vrea sau nu. Când ascultă, citește, privește, miroase, pipăie, gustă, bâjbâie prin întuneric sau doarme, omul recepționează mesaje, chiar dacă are sau nu această intenție.

Comunicarea nu se rezumă la limbajul verbal, vorbit sau scris și nici la intenționalitate. Dincolo de cuvinte și peste ele intervin vocea, tonul cu care sunt rostite. Apoi, la cuvinte și ton se adaugă limbajul trupului, postura, fizionomia, mimica, gestica, ba chiar și culoarea hainelor. Apoi, mai comunică și amenajările interioare, casa, mașina, biroul, anturajul în care trăim și multe altele. Totul în ce-l privește pe om comunică ceva.

2. Axioma a doua: ***Conținut și relație.*** Orice comunicare comportă două aspecte: conținutul și relația. Primul aspect oferă

informații, iar cel de-al doilea indicații de interpretare a informațiilor. Cuvintele transportă conținutul informațional al mesajelor, iar vocea și trupul definesc relația care ia naștere între interlocutori. Cuvântul indică idei, noțiuni și concepte, iar vocea și trupul indică atitudini, emoții și sentimente.

Comunicarea umană operează cu trei mari categorii de limbaje:

- **limbajul verbal** – cuvântul rostit sau scris este limbaj verbal;
- **limbajul paraverbal** – vocea : volum, ton, ritm, dicție, pauze, râs, tuse etc;
- **limbajul trupului** – postură, distanțe, mimică, gestică, privire, haine, accesorii etc.

3. Axioma a treia: ***Comunicarea ca proces continuu.*** Logica comunicării nu este liniară, de tipul cauză-efect. Ar fi comod, dar și simplist să considerăm că o cauză produce un efect, iar un efect are o cauză. Este riscant să căutăm o cauză unică și punctuală pentru tensiunea sau ruperea unei relații interumane, atâta timp cât omul comunică în fiecare clipă trecutul său și experiențele acumulate în timp.

4. Axioma a patra: ***Limbaj digital și limbaj analogic.*** Ființa umană este singura capabilă să utilizeze ambele moduri de comunicare. Limbajul digital operează cu logica binară de tipul 0 și 1. Limbajul verbal este un limbaj digital. Informația simbolizată de cuvinte este transpusă, în cod binar, la nivelul neuronilor și sinapselor.

Limbajul analogic se bazează pe analogie, asemănare, asociere și comunică fără decodificare obligatorie la nivelul conștiinței. Este direct, plastic, sugestiv, intuitiv și se bazează pe o logică cu o infinitate continuă de valori.

5. Axioma a cincea: ***Comunicarea este ireversibilă.*** Un act de comunicare, odată ce a avut loc, declanșează transformări și mecanisme care nu mai pot fi date înapoi ca un ceasornic. Mesajul, bun sau rău, o dată emis și recepționat, nu mai poate fi luat înapoi. Dacă s-a comunicat deja, nu se mai poate reveni la starea anterioară lansării mesajului. Putem doar atenua și îndulci efectul.

6. Axioma a șasea: ***Comunicarea simetrică sau complementară.*** În comunicare, orice schimb este fie simetric, fie complementar, după cum se bazează pe egalitate sau diferență. Orice comunicare este interactivă și implică două sau mai multe persoane simultan.

Relațiile complementare sunt cele în care partenerii joacă roluri distincte, investite cu autoritate și putere inegale, precum și statut social sau ierarhic diferit. Comportamentul unuia impune celuilalt un comportament complementar. Accentul cade pe maximizarea diferențelor: când unul domină, celălalt acceptă dominarea. Relațiile bazate pe ierarhie sunt stabile, conservatoare, fiindcă inhibă creativitatea și generează tensiuni mocnite.

7. Axioma a șaptea: ***Ajustarea comportamentelor.*** Comunicarea implică procese de acomodare și ajustare a comportamentelor. Oamenii care comunică și trăiesc împreună ajung să semene în atitudine, postură, gestică și expresie verbală.

Această ultimă axiomă pornește de la premisa că oamenii sunt în mod inevitabil diferiți, percep realitatea diferit și au obiective diferite. Comunicarea persistă doar în urma unui efort de acomodare reciprocă a partenerilor de relație, în planul expresiilor lingvistice, al percepțiilor și al experienței de viață subiective.

În concepția lui C.F. Shannon, comunicarea poate fi definită ca transmitere a unui mesaj dintr-un loc în altul, procesul comunicării bazându-se pe stabilirea unei relații între un emițător și un destinatar. Emițătorul, care dorește să ofere o informație, o va traduce într-un limbaj accesibil destinatarului și compatibil cu mijloacele de comunicare utilizate, aceasta fiind decodificarea. Astfel elaborat, mesajul este emis și vehiculat grație unui suport material – canalul de comunicare. El ajunge apoi la destinatar – receptorul – care, printr-o activitate de decodare, și-l va însuși și-l va înțelege.

Dar atenție, orice comunicare este o interacțiune, ceea ce înseamnă că nu avem de-a face cu un emițător și un receptor, ci cu doi locutori aflați în interacțiune. Comunicarea – afirmă specialistul mai sus citat – nu poate fi concepută ca un simplu proces de transmitere bazată pe interacțiune, ea constituie întotdeauna o tranzacție între locutori: emiterea și receptarea sunt simultane, emițătorul fiind în același timp emițător și receptor. *Dacă admitem că într-o interacțiune, orice comportament are valoarea unui mesaj, cu alte cuvinte este o comunicare, rezultă că nu poți să nu comunici indiferent că vrei sau nu* (P. Watzlawick). De înțeles este o asemenea apreciere din moment ce comunicarea umană nu se bazează exclusiv pe exprimarea orală; gesturile, mimica, poziția corporală și chiar tăcerea sunt acte de comunicare, vehiculează anumite semnale și semnificații.

În înțelegerea corectă a locului și rolului comunicării în existența umană, a impactului său în tot ceea ce întreprinde omul ne ajută și caracteristicile fundamentale ale comunicării definite de Fabrice Lacombe (*Rezolvarea dificultăților de comunicare*, Editura Polirom, Iași, 2005), un reputat specialist în domeniile comunicării, managementului și dezvoltării personale. Aceste caracteristici sunt următoarele:

1) **Este inevitabilă**. Nu putem să nu comunicăm. De îndată ce suntem în prezența altcuiva și ne percepem reciproc, orice s-ar produce, fiecare acțiune este un mesaj trimis celorlalți.

2) **Este indispensabilă grupului**. Permițând schimbul de informații, este condiția sine qua non a vieții în societate.

3) **Este indispensabilă persoanei** datorită nevoilor de recunoaștere, de stimuli (legătură socială, identitate).

4) **Este produsul dintre informație și relație**. Comunicarea se compune dintr-un proces (relație) care este suportul unui conținut (informația). Procesul nu poate exista fără conținut și nici invers, iar niciunul din termenii ecuației nu poate fi nul.

5) **Produce o schimbare la interlocutori**
- un răspuns formulat;
- un comportament;
- o atitudine.

6) **Este complexă**. Nu exprimă decât parțial lumea noastră interioară.

7) **Are doi vectori**. Este atât verbală (cuvinte, fraze), cât și nonverbală (gesturi, atitudini, acțiuni, mod de a vorbi).

În viziunea specialistului citat mai sus, comunicarea eficientă este aceea care respectă două principii fundamentale, și anume: a) creează legături pozitive cu persoanele cu care intrăm în contact (relația); b) duce la obținerea rezultatului dorit în situația de comunicare propriu-zisă (informația).

Dar ce înseamnă crearea unor **legături pozitive**? Prin legături pozitive se exprimă faptul că s-au stabilit legături care: determină o stare de bine de ambele părți, care îi provoacă fiecăruia emoții pozitive și îi dă sentimentul că e recunoscut în mod pozitiv; le dă un sentiment de importanță în ochii proprii și ai celorlalți și are drept rezultat împlinirea atât a propriei persoane, cât și a celuilalt; se bazează pe respect reciproc și recunoașterea limitelor, a codurilor și valorilor fiecăruia; înseamnă, în sfârșit, a iubi și a te simți apreciat.

La rândul său, cea de-a doua caracteristică fundamentală a comunicării, **obținerea rezultatului dorit**, înseamnă să fim înțeleși, să fim ascultați, să fim recunoscuți ca interlocutori, să obținem ce ne-am propus într-o negociere, să fim acceptați, să ne vedem solicitările satisfăcute. *În spatele oricărui act de comunicare* – scrie Ștefan Prutianu – *se află intenția, conștientă sau inconștientă, de a influența gândirea, sentimentele și comportamentul cuiva.*

În lucrările de specialitate întâlnim numeroase definiții ale termenului de comunicare. În principiu, prin a comunica înțelegem, așa cum se menționează și în Dicționarul Explicativ al Limbii Române (ed. 1998) „ a face cunoscut, a da de știre, a informa, a înștiința, a spune" sau – despre oameni, comunități sociale etc – „a se pune în legătură, în contact cu...", „a vorbi cu...", după cum și „a fi în legătură cu...", „a duce la...", iar în Enciclopedia Britanică comunicarea este definită ca fiind „schimbul de semnificații sau înțelesuri între indivizi prin intermediul unui sistem comun de simboluri", elemente pe care le vom întâlni, exprimate sub diverse forme, și în definițiile acestui fenomen.

În cartea de față, noi am consemnat, în ultimul capitol, 130 de definiții și evaluări ale comunicării, pornind de la cele mai ample, descriptive de genul: „Comunicarea reprezintă ansamblul proceselor prin care se efectuează schimburile de informații și de semnificații între persoane aflate într-o situație socială dată" (Jean-Claude Abric); „Comunicarea reprezintă un fenomen complex și multidimensional care cuprinde atât comunicarea individuală și publică, comunicarea directă și mediată, interpersonală și pe roluri, interumană și de masă, bazată pe încredere și conflictuală, determinată și nedeterminată, de scurtă sau lungă durată, personală sau de afaceri" (Maia Dushkina); „Comunicarea este în primul rând o percepție. Ea implică transmiterea, intenționată sau nu, de informații destinate să lămurească sau să influențeze un individ sau un grup de indivizi receptori" (Norbert Sillamy) până la alte definiții extrem de concise, precum cele trei exemple ce le consemnăm mai jos: „Comunicarea este procesul prin care o parte (numită emițător) transmite informații (un mesaj) unei alte părți (numite receptor)" (R. Baron); „Comunicarea este un proces în care oamenii își împărtășesc informații, idei și sentimente" (S. Hybels, R. Weaver); „Comunicarea umană este totalitatea proceselor prin care o minte poate să o influențeze pe alta" (W.Weaver).

Sub aspectul interacțiunii persoanelor, Mihai Golu apreciază că aceasta, respectiv comunicarea, cuprinde: 1) persoane care inițiază și formulează mesajul, declanșând actul comunicării; 2) sistemul de emisie, în care se codifică mesajele devenind semnele verbale, grafice, vibratorii sau impulsuri; 3) calea de comunicație sau canalul prin care pătrund și se transmit semnalele; 4) aparatul de recepție; 5) destinatarul, care decodifică, înțelege și interpretează mesajul dat.

Din analiza celor consemnate mai sus, înțelegem de ce încă nu dispunem de o definiție care să surprindă toate elementele esențiale ale acestui fenomen, semnificațiile extrem de bogate ale conceptului și de aceea apelăm în continuare la descrieri și explicații care să ne ofere o imagine cât mai aproape de realitate asupra locului, rolului și impactul comunicării în viața individului și a comunității sociale.

Ea, respectiv comunicarea, după cum vom vedea în capitolele următoare, reprezintă nu numai o trebuință umană fundamentală, vitală pentru om precum aerul, apa și hrana, și un proces prin care oamenii sunt nu numai informați despre ceea ce s-a produs, despre situația prezentă și viitoare, ci și orientați și motivați pentru a-și îndeplini îndatoririle profesionale și sociale. Comunicarea este totodată canalul principal prin care se realizează managementul organizațional, se creează, menține și se dezvoltă cultura organizației, valorile, tradițiile și simbolurile acesteia, coeziunea și identitatea grupală. Procesul comunicațional este, după cum am mai subliniat, vital pentru existența omului și pentru desfășurarea oricărei activități umane, condiție sine qua-non a vieții sociale, factorul unificator al oamenilor în grupuri și de menținere a unității, a spiritului de solidaritate, instrumentul principal de integrare a individului în societate și de conducere a comunităților. *Dacă ar trebui să numesc un singur instrument universal al conducerii* – scrie John W. Gardner – *acesta ar fi comunicarea.*

A trăi înseamnă în fapt a comunica, a fi în relație continuă cu tot ceea ce ne înconjoară. Parafrazând un dicton celebru putem și noi să spunem: „Comunic, deci exist". Viața socială nu ar exista fără comunicare. Fără ea nimic nu este posibil. De aceea mi se pare pe deplin întemeiată aprecierea lui Kevin Hogan: *Comunicarea eficientă și persuasivă este cea mai mare dintre toate cheile succesului.* Valoarea actului comunicațional o putem percepe și mai bine dacă avem în vedere faptul că deficiențele de comunicare dau

naștere la neînțelegeri, certuri, rețineri, relații tensionate, afectează climatul de muncă și starea de spirit a oamenilor, slăbește coeziunea grupală, motivarea angajaților, toate cu efecte negative în randamentul muncii.

În pofida dificultăților elaborării unei definiții cât mai cuprinzătoare a comunicării, în lucrarea de față, fără a formula o definiție riguroasă și exhaustivă, ținem să precizăm că înțelegem prin comunicare un ansamblu mai mult sau mai puțin coerent de acțiuni prin care se transmite un mesaj către o altă persoană sau grup cu scopul de a-i determina să-și mențină sau să-și schimbe un punct de vedere, o idee, o soluție, o concepție sau un proiect, să perceapă corect valoarea informațiilor primite și să se angajeze concret și motivați în aplicarea lor.

Complexitatea comunicării este la fel de mare ca a ființei umane însăși ale cărei gânduri, emoții, intenții, aspirații, interese, convingeri, atitudini și, mai presus de toate, ale cărei acțiuni și interacțiuni, în cele mai diferite ipostaze, se străduiește să le cuprindă. Ea rezultă, respectiv complexitatea ei, și din faptul că schimbul de mesaje – caracteristica de bază a comunicării – este influențat de o sumedenie de factori precum:

- raporturile ierarhice, diferențele de statut și rol dintre emitent și receptor;
- antecedentele relațiilor dintre comunicatori (bune, proaste, apropiate, indiferente, dușmănoase etc);
- situația concretă în care are loc comunicarea;
- scopul urmărit prin transmiterea mesajelor (informare, motivare, aplicarea unei decizii ș.a.);
- vârsta, sexul, nivelul pregătirii, experiența comunicatorilor;
- caracterul și temperamentul părților angajate în comunicare, deprinderile și obișnuințele lor în relațiile interumane, abilitățile comunicaționale și atitudinea lor față de conținutul mesajului;
- starea fizică și psihomorală de moment a fiecăruia dintre cei care comunică etc. De reținut că toți acești factori situaționali impun anumite cerințe specifice, adaptări față de modul în care trebuie formulat, transmis, recepționat și interpretat mesajul.

La cele de mai sus trebuie adăugat și faptul că pentru a realiza o comunicare autentică – adică credibilă și eficientă – este necesar, așa cum aprecia Carl Rogers, să se desfășoare între două persoane independente, să se pună în valoare anumite calități precum: • **A fi congruent** (înseamnă să fii tu însuți, să fi prezent

în relație, să fii deschis și non-defensiv în raport cu propriile sentimente față de ceilalți, pe scurt, să dai dovadă de autenticitate transparentă); • **A acorda celuilalt o atenție pozitivă necondiționată** (să fii pregătit să accepți orice manifestare a acestuia fără să-l judeci. Această atenție pozitivă necondiționată favorizează instalarea unui climat de încredere și exprimare liberă); • **A fi empatic** (perceperea exactă a cadrului de referință intern al unei alte persoane, cu toate componentele emoționale și semnificațiile conexe, ca și cum am fi persoana respectivă însăși).

Lecturând, reținând și analizând atent conținutul a peste 130 de definiții și aprecieri despre acest fenomen complex și multidimensional, desprindem o serie de elemente care ne dau imaginea a ceea ce înseamnă comunicarea. Am identificat aceste dimensiuni pe care le redăm mai jos, fără a le fi orânduit după un anume criteriu. Și o facem pentru că fie și prin simpla trecere a lor în revistă, o citire chiar pe „diagonală" ajută în mod cert la înțelegerea conținutului, determinărilor, rosturilor și efectelor comunicării în diverse planuri ale vieții sociale. Ele ne dau răspunsuri edificatoare la întrebarea: Ce este comunicarea? Iată aceste răspunsuri selectate de noi din diverse lucrări consacrate managementului comunicațional:

- condiție sine qua-non a existenței umane;
- factor determinant al procesului de socializare a omului;
- verigă de legătură dintre gând și acțiune;
- esența raporturilor interumane exprimate prin capacitatea de a descifra sensul contactelor sociale realizate;
- act menit să realizeze o legătură pentru a influența, menține sau modifica modul de a gândi și comportamentul celuilalt;
- acțiune prin care se transmite un mesaj scurt și clar;
- o percepție în urma transmiterii de informații menite să lămurească sau să influențeze un individ sau un grup;
- instrument universal al conducerii care asigură ca activitățile programate să se desfășoare și să genereze rezultatele scontate;
- ansamblul proceselor fizice și psihologice prin care se efectuează operația punerii în relație cu una sau mai multe persoane;
- element indispensabil pentru funcționarea optimă a oricărei activități umane;
- modul esențial de existență și de dezvoltare a personalității;
- cheia fericirii, a împlinirii și a iubirii;
- transferul de informații de la o sursă la un receptor;

- proces în care oamenii își împărtășesc informații, idei și sentimente;
- mijloc de a promova relații sociale și individuale armonioase;
- atribut fundamental al lumii vii;
- interacțiune socială prin sistemul de simboluri și mesaje;
- proces prin care ideile și sentimentele sunt exprimate și apoi înțelese;
- mod fundamental de interacțiune psihosocială fără de care oamenii nu ar putea deveni oameni și să cultive propriile valori;
- mediator al tuturor interacțiunilor sociale;
- factorul-cheie al managementului motivațional;
- acțiunea de trimitere și receptare a unor mesaje;
- schimb de diferite reprezentări, idei, interese, stări de spirit;
- totalitatea proceselor prin care o minte poate să o influențeze pe alta;
- instrumentul principal de integrare a individului în societate și de modelare a culturii sale;
- proces prin care un individ transmite stimuli cu scopul de a schimba comportamentul altor indivizi;
- interacțiune socială prin sistemul de simboluri și mesaje;
- transmiterea de informații printr-o constelație de semnale și simboluri;
- ansamblul proceselor prin care se efectuează schimburile de informații și de semnificații între persoane;
- transmiterea unui mesaj dintr-un loc în altul etc.

Ce rezultă, în esență, din „notele" cuprinse în diversele definiții sau aprecieri despre comunicare? Faptul că:

- aceasta reprezintă un proces psihosocial complex, multideterminat de o serie de factori materiali, psihologici, cognitivi și sociali, omniprezent și activ în pofida acceptului sau refuzului de a comunica; nimic din comunicare nu rămâne static, componentele ei interacționează, fiecare dintre ele existând în relație cu celelalte. Fiecare dintre noi reacționează ca întreg în procesul comunicării;
- comunicarea este un proces circular continuu, nu pot fi identificate strict puncte de pornire și de oprire a comunicării;
- comunicarea implică o dimensiune a conținutului și o dimensiune a relaționărilor. Același conținut poate fi spus în diferite modalități – ca o rugăminte, ca sfat, recomandare, ca o dispoziție obligatorie pentru subalterni etc;

• comunicarea reprezintă un cumul de factori verbali, nonverbali și de context. Acești factori pot să se afle în armonie sau, dimpotrivă, să se contrazică;

• comunicarea este simetrică și complementară; simetria se dezvoltă atunci când doi indivizi se aseamănă, acționează la fel; complementaritatea apare atunci când partenerul de comunicare are un comportament opus primei persoane;

• este o interacțiune socială indispensabilă existenței și evoluției oricărei comunități sociale; comunicarea este inevitabilă, practic nu putem să nu comunicăm; chiar dacă nu vorbim, comunicăm totuși prin comportamentul nostru;

• implică cu necesitate prezența unor elemente precum emițătorul, receptorul, mesajul, canalul și codul;

• act ce vizează întotdeauna influențarea atitudinii și conduitei altei persoane sau grup, menținerea unei poziții sau schimbarea ei într-o anumită direcție și implicarea în acțiune;

• constituie un potențial mijloc de a promova relații sociale și interindividuale armonioase, dar și o sursă de presiune, influență și manipulare;

• instrument util și indispensabil pentru constituirea oricărui grup social, organizarea activităților comune ale oamenilor, coordonarea și conducerea acțiunilor colective, sincronizarea eforturilor individuale în desfășurarea muncii în echipă.

La notele definitorii ale comunicării să mai adăugăm una și anume **stilul**, înțelegând prin acesta (a se vedea pe larg lucrarea *Comunicarea interpersonală*, de Irena Chiru, Editura Tritonic, 2003) „variabila cognitivă, afectivă și comportamentală, aferentă procesului de comunicare". Autoarea cărții citate afirmă că, dintr-o perspectivă de ansamblu, tipologia stilurilor de comunicare cuprinde:

• **stilul neutru** – specific relațiilor oficiale, formale;

• **stilul familiar** – lejeritate în alegerea mijloacelor de expresie; presupune o exprimare mai puțin prețioasă, mai apropiată, cu aplicabilitate în relațiile cu membrii familiei, cu prietenii, cu colegii;

• **stilul solemn** – sau protocolar, are ca trăsătură specifică căutarea minuțioasă a formulelor, termenilor sau modalităților de adresare menite a conferi enunțării o notă evidentă de ceremonie, solicitată de anumite circumstanțe;

• **stilul beletristic** – abordează exhaustiv dicționarul unei limbi, specificitatea acestui stil constă în marea bogăție de sensuri la care apelează;

• **stilul științific** – se caracterizează prin apelul la forme de deducție și de inducție ale raționamentelor;

• **stilul administrativ** – un stil funcțional, specific comunicării instituționale, care are ca element definitoriu prezența formulelor sintactice de tip clișeu;

• **stilul publicistic** – abordează o mare varietate tematică, aspect ce îl apropie de stilul beletristic, dar se deosebește prin aceea că plasează accentul pe informație și mai puțin pe forma de prezentare;

• **stilul de comunicare managerială** – vizează informarea, rezolvarea de probleme în termen de obiective, măsuri, mijloace, metode și costuri.

Specialista citată de noi mai sus consideră că dacă raportăm stilul de comunicare la variabila „interlocutor", cu particularitățile aferente, dezvoltăm cinci tipuri de stiluri: emotiv, director, flexibil, reflexiv și îndatoritor.

• **stilul emotiv** specific indivizilor: expresivi, care vorbesc repede, gesticulează, uneori se inhibă, alteori se grăbesc; au un comportament dinamic, orientat spre acțiune și risc; sunt atrași de relațiile informale, refractari la cele oficiale; posedă putere de convingere bazată pe risipă de energie emoțională și transfer psihic; prezintă sociabilitate ridicată;

• **stilul director**, caracteristic celor care au o atitudine serioasă, preocupată; exprimă opinii clare, într-o manieră hotărâtă, uneori rigidă; sunt dificili de abordat, comunică cu dificultate; ridică pretenții, cu gesturi ferme, glas sonor; prezintă sociabilitate scăzută;

• **stilul flexibil**, specific indivizilor care încearcă permanent, deliberat să-și schimbe stilul propriu; merg în întâmpinarea greutăților celorlalți; este adoptat de indivizi în situații specifice;

• **stilul reflexiv**, specific indivizilor care: se controlează puternic emoțional; exprimă opinii într-o manieră deliberat formală, își caută cuvintele și formulează cu atenție propozițiile; sunt aparent liniștiți, retrași, mereu preocupați de altceva, preferă ordinea și caută un loc de muncă ordonat; sunt lenți, revăd detaliile și nu iau decizii rapide; preferă singurătatea și nu sunt buni parteneri de conversație, prezintă sociabilitate scăzută;

• **stilul îndatoritor**, specific indivizilor care: sunt răbdători și nu se implică în luarea deciziilor; ascultă cu atenție și cu înțelegere; evită să facă apel la propria poziție; se bazează pe forța de

convingere a prieteniei; exprimă deciziile într-o manieră serioasă, impersonală; prezintă sociabilitate ridicată.

Kevin Hogan (*Urcă până-n vârf vorbind*, Editura Antet, 2000) ne recomandă ca în comunicarea cu oamenii să avem în vedere cele patru stiluri fundamentale de personalitate, respectiv:

1. **Tipul de personalitate al analiticului** (al gânditorului) se definește prin închiderea în sine, raționalitate, rezolvare a problemelor; ia decizii încet, acționează lent; respectă logica, inteligența și judecata rațională; este foarte organizat, dorește să atingă perfecțiunea. Când vorbim cu un analitic, există anumite cuvinte și fraze-cheie care ajută să comunicăm cu el pe aceeași lungime de undă, precum: valoare, logic, rațional, analiză, rezonabil, statistic etc.

2. **Tipul de personalitate al relaționalului** (al amiabilului). Raționalul este un om care e tăcut și gândește cu emoțiile; ține la propriile sentimente, vorbește încet, ia hotărâri lente, utilizează frecvent cuvinte de genul bun, calm, consecvent, diplomatic, preocupare ș.a.

3. **Tipul de personalitate al sociabilului**. Este o persoană care se simte excelent în comunicarea interpersonală. Îi place să angajeze oamenii în conversații, să organizeze activități de grup, îi plac petrecerile, încheagă ușor relații. Ia decizii destul de repede, cere sfatul altora, caută să câștige bunăvoință și acceptarea celorlalți folosindu-și carisma proprie. Cuvintele cel mai des uzitate: optimist, emoționat, spirit, bucurie, distracție etc.

4. **Tipul de personalitate al liderului.** Este un om care e stăpân pe situații și ia decizii rapide, este deschis în relațiile cu ceilalți, comunică ușor, se concentrează pe rezultate, gândește rapid și logic, ia decizii multe. Sunt oameni cu o viziune largă. În comunicarea cu ei trebuie să fiți scurt, precis și la obiect. Cuvintele folosite cel mai frecvent: rezultate, succes, decizie, rapid, scurt, eficient, concis, la timp, sigur etc.

Propunem cititorului, spre reflecție desigur, în loc de încheiere la acest prim capitol al cărții, o apreciere relevantă și mai ales răscolitoare despre comunicarea din zilele noastre, aparținând lui Stela Maria Ivaneș (Cuvânt înainte la lucrarea *În căutarea sensului pierdut*, vol. II, de Dumitru Constantin Dulcan, Editura Eikon, 2008): *Într-o epocă revoluționară a comunicării suntem pe punctul de a eșua tocmai în comunicare. Efect, paradoxal și cumplit, al modernității, aglomerării și globalizării, singurătatea și*

însingurarea sunt resimțite azi pe glob, foarte dureros ca și alienarea persoanei, ce face ravagii. Singur, în fața laptopului său omul se simte izolat într-o lume virtuală pe ecran și, parcă, tot mai virtuală alături la serviciu, în societate, acasă, bombardat de un noian de informații, majoritatea negative și foarte multe inutile, care-l năucesc. Nimeni nu înțelege pe nimeni, nimeni nu are timp pentru nimeni, nimeni nu iubește pe nimeni, ai zice, nimeni nu comunică sincer cu nimeni, colorat, frumos, sensibil, cu încărcătură afectivă reală, atât de necesară ființei.

Traversăm oare o asemenea criză în pofida înmulțirii mijloacelor tehnice ultraperformante de comunicare? Se pare că da, fiecare dintre noi o resimte, percepe și o trăiește în felul său. Cert este un lucru: depășirea ei, mai ales sub aspectul umanizării actului de comunicare, punerea lui în folosul omului sub toate aspectele, al scoaterii sale de sub dominația constrângătoare a comunicării depinde de fiecare dintre noi. Și primul pas ce-l putem face în acest scop este înțelegerea fenomenului în cauză, a conținutului, determinărilor și efectelor sale la nivel individ și comunitate umană, a necesității ca ea, comunicarea să fie un instrument în mâna omului și nu stăpânul lui.

Diversificarea suportului tehnic al comunicării, creșterea performanțelor acestuia sub aspectul posibilităților practice de a lua legătura cu cine dorim, în orice moment și oriunde ne-am afla, se pare totuși că nu a dus la o apropiere între oameni, la o „încălzire" a spațiului afectiv, ci mai degrabă la o răcire a acestuia și a raporturilor interumane, la o agresare a omului, la stresarea sa dat fiind pătrunderea permanentă a altora în spațiul său intim.

În aceeași ordine de idei, să nu uităm nicio clipă: Comunicarea este o putere. *Cei care sunt stăpâni pe folosirea ei* – scrie George Grisham – *pot modifica ideea pe care o au despre lume și ideea pe care o are lumea despre ei. Toate comportamentele, toate senzațiile se înrădăcinează într-o formă oarecare de comunicare. Și cei care știu să utilizeze acest instrument al puterii sunt cei care joacă un rol asupra gândurilor, sentimentelor și acțiunilor celorlalți.*

Afirmația de mai sus este dovedită și de constatarea de altfel bine cunoscută: toate marile personalități ale lumii, toți liderii din diverse domenii de activitate au în comun, între altele, și faptul că s-au dovedit a fi adevărați maeștrii ai comunicării, stăpâni ai artei persuasiunii, oameni care dispuneau de abilități comunicaționale

remarcabile cu ajutorul cărora convingeau și atrăgeau pe cei din jur la idealurile, proiectele și obiectivele lor.

Chiar și numai din enumerarea câtorva aspecte precum cele de mai sus și ne putem da seama cât de dificilă este încercarea de a da o definiție exhaustivă care să surprindă toate aspectele ce le implică procesul comunicațional.

Dar, dincolo de constatările relevate până aici, mai există una la fel de evidentă ce merită a fi remarcată: faptul că prin calitățile mesajului (acesta fiind miezul comunicării) – adevăr, concizie, credibilitate, completitudine, relevanță, oportunitate și adecvare – iau naștere stări psihosociale pozitive care apropie și unesc oamenii, îi motivează și stimulează pentru acțiune. *„Comunicarea* – apreciază Laurențiu Soitu – *este acel mod fundamental de interacțiune psihosocială fără de care oamenii nu ar putea să devină oameni și să cultive propriile valori."*

Capitolul II

COMPONENTELE PROCESULUI DE COMUNICARE

Procesul comunicațional este definit de către majoritatea specialiștilor prin interacțiunea următoarelor elemente: emițătorul (sau emitentul), receptorul (destinatarul mesajului), mesajul (ceea ce se comunică), feedbackul, canalul de comunicare și contextul comunicării. A vorbi, a scrie, a citi, a asculta sau a privi, totul înseamnă comunicare, un transfer de informații – date, fapte, decizii, măsuri, evaluări, proiecte, sentimente și trăiri etc –, de la emițător la receptor. *A exista ca om* – afirmă Grigore Georgiu –, *înseamnă a comunica cu semenii, cu sine, cu divinitatea, cu obiectele și cu natura, cu tot ceea ce există și cu lumile ficționale create de om.*

• **Emițătorul** (cine?) este cel care formulează mesajul, alege limbajul, receptorul, mijlocul de comunicare și transmite mesajul; el poate fi o persoană, un grup sau o instituție care are de comunicat cuiva o informație cu un scop și o motivație anume. El dispune de un anumit grad de prestigiu, autoritate și credibilitate cu un impact însemnat asupra modului de receptare a mesajului. Atunci când discutăm, scriem, gesticulăm, dăm mâna cu cineva, ne salutăm, râdem sau zâmbim, ne situăm în ipostaza de emițător. Ori de câte ori comunicăm direct și interactiv, la nivel intra și interpersonal, ne aflăm simultan atât în ipostaza de emițător, cât și în cea de destinatar (receptor al mesajului).

• **Receptorul** (cui?) este destinatarul, cel căruia i se transmite mesajul, cel care îl primește. El poate fi, ca și în cazul emițătorului, o persoană, un grup sau o instituție cărora le este adresat mesajul, deliberat sau întâmplător. El este, după cum vom vedea, foarte important în procesul comunicațional. Mesajul trebuie să fie legat nemijlocit de posibilitățile de percepție ale celui care îl recepționează, o comunicare eficientă fiind aceea care este axată pe destinatar. La nivelul lui, adică a receptorului se efectuează și descifrarea mesajului primit potrivit codului existent. Atunci când ascultăm, citim, pipăim, mirosim etc, putem spune că ne aflăm în ipostaza de receptor al unor mesaje de interes și utilitate pentru noi.

De reținut este și faptul că receptorul nu asimilează în mod pasiv mesajul; el reacționează la semnificații în funcție de preocupările sale, de sistemul său de referință. Unele detalii vor fi accentuate, aduse în prim plan, altele reduse până la anulare, operații ce se fac potrivit logicii și intereselor receptorului.

• **Mesajul** (ce spune?) reprezintă conținutul comunicării; el este simbolul sau ansamblul simbolurilor transmise de emițător receptorului. Mesajul reprezintă elementul esențial al oricărei comunicări, cuprinzând informații, idei, emoții și sentimente, judecăți de valoare, prognoze, trăiri, măsuri și dispoziții etc. Pentru a fi receptat și acceptat, mesajul trebuie să fie clar, concis, credibil, constructiv, corect, complet, oportun și de certă trebuință pentru cel care îl primește.

• **Zgomotul** – poate interfera cu mesajul cauzând distorsiunea lui, împiedicând receptarea sa integrală și în forma sub care s-a transmis. Sunt mai multe tipuri de zgomot: zgomot fizic, zgomot psihic și zgomot semantic. Cu alte cuvinte, prin noțiunea de zgomot înțelegem toate fenomenele parazite care vor denatura mesajul.

• **Feedbackul** (răspunsul sau retroacțiunea) este un fel de informație transmisă înapoi la sursă (cum s-a exprimat Joseph DeVito). El cuprinde toate mesajele verbale și nonverbale pe care o persoană le transmite în mod conștient sau inconștient, ca răspuns la comunicarea primită, deci este vorba în fapt de reacția receptorului față de informația receptată. Feedbackul poate fi pozitiv, negativ, formativ, imediat sau întârziat. **Pozitiv** – atunci când se încearcă menținerea comunicării în direcția în care se află deja; **negativ** – atunci când vizează diminuarea comportamentului de comunicare neadecvată; **formativ** – o reacție care să fie văzută ca un sprijin mai degrabă decât o critică; **imediat** – când s-a reacționat prompt la mesaj și **întârziat** atunci când, din diverse motive – neînțelegere, reținere, temere, frică de a nu greși – nu se răspunde decât după un anumit timp.

Pentru a fi util, feedbackul trebuie să se bazeze pe încrederea dintre emițător și receptor, să conțină exemple concrete și să fie exprimat la timpul în care receptorul pare a fi gata să-l recepteze. În cadrul lui nu trebuie să se permită atacul la persoană, generalizări pripite, fără susținere faptică, sau provocări și încercări de manipulare ce pot altera procesul comunicațional. Feedbackul are drept scop să reflecte efectele celor spuse asupra

interlocutorului sau auditorului. În cazul comunicării de tip față în față, feedbackul poate lua forma întrebărilor, cererilor de a repeta ceva. Asemenea informații pot contribui la modificarea conduitei celui care comunică atunci sau în altă situație. Deci, emițătorul folosește feedbackul pentru a adapta modalitatea de transmitere la particularitățile receptorului.

De asemenea, comunicarea pentru a fi eficientă trebuie să funcționeze ca un sistem circular și să se autoregleze. Și aceasta se face prin feedbak care îi permite receptorului să-și exprime reacțiile. Retroacțiunea, respectiv feedbackul, în opinia lui Jean-Claude Abric – îndeplinește patru funcții: 1) *Funcția de control* al receptării în bune condiții a mesajului; 2) *Funcția de adaptare* a mesajului la caracteristicile părților, la dificultățile întâmpinate sau la alte evenimente care presupun o modificare a conținutului sau a formei; 3) *Funcția de reglare socială* prin flexibilitatea rolurilor și a funcțiilor îndeplinite de diferiți actori, în măsură să faciliteze înțelegerea punctului de vedere a celuilalt și să favorizeze învățarea socială; 4) *Funcția socio-afectivă*, existența feedbackului sporește siguranța internă a actorilor, reduce aprehensiunea și mărește satisfacția.

După părerea psihosociologului rus V.G. Krâsiko (*Psihologia socială*, Editura EuroPress Group, 2005), feedbackul îndeplinește trei funcții principale, respectiv: *reglator al comportamentului* și acțiunilor indivizilor, *reglator al relațiilor dintre indivizi* și *sursă de autocunoaștere*. El poate fi verbal (transmis sub forma unui mesaj oral); nonverbal (realizat prin mimică, postură, intonația vocii etc și sub formă de acțiune, orientat în direcția manifestării, demonstrării, aprobării și exprimată într-o activitate comună).

Practic, feedbackul încheie procesul de comunicare. Prin intermediul lui, emitentul verifică în ce măsură mesajul său a fost receptat corect sau nu. Și pentru a evalua efectele comunicării sale, liderul trebuie să analizeze conținutul feedbackului, care pentru a fi perceput necesită a întruni câteva **condiții** precum: să fie precis, concret, să se adapteze interlocutorului, sistemului său de referință. În aceste condiții răspunsul la mesajul comunicării întărește încrederea emițătorului, reduce incertitudinile receptării mesajului și consolidează motivațiile ambelor părți – aflate în interacțiune – emițător și receptor.

Reiese, așadar, că feedbackul poate fi definit ca ansamblul informațiilor care dau posibilitatea aprecierii efectelor mesajului, că el reprezintă un răspuns intenționat care pentru a fi perceput, așa cum considera Gilles Amando și André Guittet, trebuie să îndeplinească următoarele condiții:

- să fie mai curând descriptiv și să încerce să ofere, la rândul său, cât mai multe informații utile;
- să fie precis, concret, specificat, pentru a permite o apreciere a calității receptării;
- să se adapteze interlocutorului, cadrului său de referință, universului său de expresie.

• **Canalul de comunicare** – constituie calea care asigură difuzarea mesajului, legătura dintre emițător și receptor. Canalele de comunicare sunt în fapt traseele pe care circulă mesajele (pot fi canale formale (oficiale) sau canale informale (neoficiale). Ele nu se limitează la suporturile folosite sau la mijloacele la care se recurge pentru conducerea mesajului către interlocutor (de pildă, vocea, scrisul sau gestul) ci se referă și la condițiile fizice în care se desfășoară schimburile între părți, la poziția lor în spațiu, la locul întâlnirii, ș.a.

• **Mijloacele de comunicare** – reprezintă suportul tehnic al procesului comunicațional – telefonul, fax-ul, internetul etc.

• **Codul**: procesul de codare corespunde transformării unei informații în semne ce pot fi înțelese. Acest proces este posibil dacă receptorul percepe și identifică semnele și înțelege regulile care le combină. Când repertoriul de coduri este identic și regulile de decodare sunt asemănătoare există posibilitatea de receptare a mesajului.

• **Contextul comunicării** constituie cadrul – fizic sau psihosocial – în care are loc comunicarea. El cuprinde trei dimensiuni, respectiv, *dimensiunea fizică*, dată de ansamblul elementelor din mediul înconjurător, *dimensiunea psihosocială*, include elementele de cultură socială (valori, credințe, tradiții, mentalități, stiluri de viață) și *dimensiunea temporală* dată de timpul în care este lansat mesajul. Asemenea elemente ce definesc contextul concret al comunicării pot contribui la transmiterea optimă a mesajului sau pot distrage atenția sau provoca întreruperi, confuzii și interpretări eronate.

• **Referentul** se raportează la toate elementele situației și ale contextului care l-au determinat pe emițător să-și formuleze mesajul.

Orice individ acționează conștient sau nu, potrivit unor prejudecăți și stereotipuri sociale care facilitează sau perturbă comunicarea. Rolul lor este dat de faptul că reprezintă unul dintre componentele percepțiilor despre ceilalți și, în consecință, ale semnificației atribuite situației. Funcția lor este de a anticipa comportamentul și reacțiile partenerului, dar și de a predetermina și de a canaliza comunicarea. Din această perspectivă este întrutotul întemeiată asertiunea formulată de Grigore Georgiu: *Comunicarea implică întregul comportament al omului, nu doar limbajul, fiind un act ce influențează comportamentul celorlalți, o interacțiune vie între actorii care participă, într-un context socio-cultural determinat, la construirea semnificației pe care o acordă realității și propriilor acțiuni, la definirea situației existențiale în care se află, a orizontului de viață și a perspectivelor în care își proiectează destinul.*

Rezumativ deci, putem reține că orice tip de comunicare cuprinde un emițător, un canal, un mesaj, un receptor, o relație între emițător și destinatar, contextul în care are loc transmisia, și un efect (impactul ei, rezultatul obținut). Le-am reamintit pentru că toate aceste elemente ale procesului comunicațional trebuie avute în vedere, neglijarea unuia sau altuia poate deteriora comunicarea, distorsiona mesajul, întârzia sau chiar bloca efectul ce se preconizează a se obține.

Capitolul III
TIPOLOGIA COMUNICĂRII

În literatura și studiile de referință se operează cu diverse tipuri de comunicare, în funcție de criteriile de clasificare utilizate. Astfel:

• După **criteriul partenerilor**, există o comunicare *intrapersonală* (cu sine însuși), o comunicare *interpersonală* (cu altă persoană), una în *grupul mic* și una *publică*.

• În funcție de **direcție**, comunicarea poate fi:

a) *comunicarea descendentă*, urmează, de regulă, traseul relațiilor de tip ierarhic, derulându-se de la nivelul de vârf al conducerii către nivelul de execuție;

b) *comunicarea ascendentă*, constă în transmiterea de mesaje de către subordonați șefilor direcți și succesiv, nivelurilor superioare ale conducerii;

c) *comunicarea orizontală* este cea care se stabilește între persoane sau compartimente situate pe același nivel ierarhic;

d) *comunicarea diagonală* este folosită în situațiile în care membrii organizației nu pot comunica prin celelalte canale.

• După **modul de transmitere**, comunicarea poate fi: scrisă, verbală și nonverbală.

a) *comunicarea scrisă* este intens folosită în cadrul organizației pentru transmiterea sau solicitarea de date, informații, decizii, rapoarte, programe etc;

b) *comunicarea verbală* este cea mai frecvent utilizată, circa 70% din comunicările interne se realizează pe cale verbală și abordează o gamă extrem de largă de fapte, situații, întâmplări, păreri, atitudini, sentimente și reacții etc;

c) *comunicarea nonverbală*, aproape 90% dintr-un mesaj se transmite pe cale nonverbală – gestica, mimica, privirea, poziția corpului ș.a.

• După **modul de desfășurare**, comunicarea poate fi: reciproc directă, reciproc indirectă, unilateral directă și indirectă.

a) *comunicarea reciproc directă* sau față în față, permite emitentului să evalueze pe loc modul în care a fost primit mesajul și adaptat rapid în funcție de reacția interlocutorului;

b) *comunicarea reciproc indirectă*, se realizează prin telefon, radio, televiziunea interactivă, internet;

c) *comunicarea unilateral directă*, se uzitează în cazul transmiterii de ordine, dispoziții, precizări, mesaje care nu cer răspuns;

d) *comunicarea unilaterală indirectă*, se realizează și prin intermediul scrisorilor, filmelor, discursurilor.

• După **gradul de oficializare** comunicarea poate fi: formală și informală.

a) *comunicarea formală* (oficială, instituționalizată) cuprinde ansamblul mesajelor ascendente și descendente care circulă pe canalele relațiilor organizatorice instituite;

b) *comunicarea informală* (neoficială, neinstituționalizată) este cea care se desfășoară în afara rețelelor instituționalizate, schimbul curent de informații și pe diverse teme între membrii unei colectivități.

• După **frecvența comunicării** sunt comunicări permanente, periodice, aperiodice (ori de câte ori este nevoie).

• După **genul de activitate** căreia îi este adresată: comunicare instructivă sau educațională; comunicare profesională (sau în procesul muncii); comunicare mediată sau prin intermediul altcuiva.

Din perspectiva atribuțiilor de conducere ce revin liderului, dar și a angajaților dornici să-și perfecționeze abilitățile de comunicare și să se afirme astfel profesional, să-și facă o carieră meritorie, ne vom opri în cele ce urmează la câteva aprecieri asupra celor mai importante tipuri de comunicare sub aspectul modalităților prin care le putem face operaționale și a utilizării lor cu rezultate pozitive în activitățile curente ale fiecărui om.

• ***Comunicarea orală***, constituie cea mai frecventă formă de comunicare, iar cea nonverbală o însoțește pe aceasta. Pentru a realiza o comunicare orală eficientă este important să exprimăm ceea ce gândim cât mai direct, mai precis, mai simplu și inteligibil, și, totodată, să nu transmitem prea multe informații deodată. Mesajul prea încărcat sau confuz nu face altceva decât să deruteze, să genereze interpretări contradictorii. Practica dovedește că o comunicare este bună atunci când mesajul emis corespunde mesajului receptat. *Principalul mijloc al comunicării umane* – scrie D. Mc. Quaile – *este limba vorbită, atât în sensul priorității istorice, cât și pentru că este forma de comunicare cea mai utilizată și care oferă modelul pentru alte forme de comunicare.*

Comunicarea orală se dovedește a fi eficientă, adică își atinge scopul urmărit – se susține în lucrările consacrate științelor comunicării – atunci când respectă unele cerințe, precum:

• *Concizia*, prin folosirea unor fraze scurte și evitarea detaliilor inutile, exprimarea unei singure idei într-o singură frază;

• *Claritatea*, privind limbajul, cuvintele și expresiile, evitarea cuvintelor tehnice sau pompoase;

• *Elasticitatea* – mesajul să lase loc spontaneității, să se poată adapta la cerințele publicului;

• *Însuflețirea*, mesajul să fie energic, expresiv, prin utilizarea verbelor active, a figurilor de stil;

• *Personalizarea*, folosirea întrebărilor adresate direct auditorului, a elementelor care conduc la evocarea experienței publicului;

• *Convingerea*, prin eliminarea punctelor slabe și punerea în evidență a celor puternice, nefolosirea expresiilor „nu sunt sigur că...", mai ales la începutul discursului, ci apelul la formule precum: „am ferma convingere", „știu cu certitudine", „nu am niciun dubiu".

• *Captarea interesului interlocutorului* prin formule atractive, inedite prin conținut și formă de exprimare; o glumă, o povestioară interesantă, o întrebare surprinzătoare;

• *Evitarea subîncărcării dar și a supraîncărcării cu informații, date și fapte*, deoarece, în primul caz poate genera plictiseală, dezinteres, iar în cel de-al doilea caz auditoriul primește prea multe informații sau cuvinte mai puțin uzuale, este îngreunată recepția lor;

• *Autenticitatea*, mesajul este credibil atunci când conține date și fapte de noutate, de cert interes;

• *Repetarea* unor elemente care sintetizează cel mai bine conținutul celor prezentate și fac legătura logică cu cele ce urmează.

Pentru a începe un discurs, liderul, ca de altfel oricare dintre noi, are la îndemână numeroase posibilități, maniere diverse de a intra în problema de dezbătut, precum: • simpla enunțare a temei; adresarea unei sau mai multor întrebări; • spunerea unei anecdote, cu condiția adecvării ei la situația concretă; citatul, cu mențiunea ca acesta să fie ales cu grijă, sintetic și expres etc.

De asemenea, începerea discursului, partea lui introductivă nu trebuie să fie prea lungă sau banală, să evite folosirea unor

clișee și expresii arhiuzate, nici să se ceară scuze pentru diverse motive etc.

Pe timpul rostirii discursului, pentru a menține treaz interesul auditoriului se recomandă:

• Uitați-vă la public, ridicați-vă privirea de pe text sau notițe; când vă luați privirea de pe text, priviți în altă parte a sălii, astfel încât toți participanții să aibă senzația că vă adresați fiecăruia în mod voit;

• Gândiți-vă dinainte la ritmul și inflexiunile pe care doriți să le folosiți; subliniați cuvintele pe care vreți să le accentuați, ideile și frazele pe care doriți să le scoateți în evidență;

• Stați drept, nici în poziția de drepți, nici aplecat spre microfon, ci o poziție comodă deoarece una prea înclinată împiedică respirația normală și nici nu arătați deloc bine;

• Potriviți microfonul la înălțimea dumneavoastră, nu vă îndoiți, vorbiți aproape de microfon;

• Nu fiți prea grav dacă nu este necesar, puteți spune un banc; dar nu din categoria celor răsuflate, arhicunoscute; puteți glumi chiar și pe seama dumneavoastră.

Pentru finalizarea discursului, vorbitorul poate apela la modalități diverse precum: sumarul, o sinteză extrem de succintă a ceea ce s-a prezentat; un citat sau două – relevante și șocante prin prisma conținutului lui de noutate, de inedit; sau mai multe întrebări privind căile de acțiune în viitor; exprimarea convingerii că problematica a fost corect percepută și esențialul îl constituie de acum încolo aplicarea concluziilor desprinse etc.

În comunicarea orală, **vocea** constituie cel mai puternic mijloc de captare a atenției celorlalți. *Vocea* – aprecia Arthur Joseph – *este sunetul sufletului.*

Cercetările științifice de până acum au demonstrat faptul că vocea emițătorului, tonul și înfățișarea sa sunt responsabile pentru 93% din impactul pe care acesta îl are asupra receptorului, astfel:

• *Impactul vizual* – 55%. Atitudinile, gesturile, mimica, gradul de contact al ochilor, conduita vorbitorului în ansamblu, contribuie la conturarea primei impresii pe care interlocutorii și-o fac despre emițător;

• *Impactul vocal* – 38%. Tonalitățile diferite ale vocii au consecințe în interpretarea mesajului, mai mult de o treime din impactul comunicării este dat de voce;

• *Impactul verbal* – 7%, este un procentaj extrem de mic, dar asta nu înseamnă că subapreciem rostul cuvintelor, claritatea lor.

Vocea, prin intermediul înălțimii tonului, intensitate, timbru și accent, sunete extralingvistice, intonație, articulație, ritm, debit, topică, momente de tăcere, transmite numeroase informații suplimentare față de cele exprimate direct, dar și anumiți indici privind personalitatea emițătorului. Vocea ne spune multe despre starea dumneavoastră de spirit: entuziasm, nervozitate, respingere; tot ce simțim în acele momente se recunoaște ușor după registrul și modulația vocii. Căci, înainte de a înțelege ce ne spune cineva, auzim în ce fel ne-o spune. Glasul nostru îi face pe cei care ne ascultă să se apropie sau să se distanțeze de noi. Un firicel subțiratic de voce și un registru vocal acut creează o imagine de nesiguranță sau irită nervii. Dacă vorbim cu un glas plăcut, pronunțând cuvintele clar, ascultătorul va fi atent. Cine vorbește prietenos, pe un ton blând, câștigă simpatie și încredere. O voce puternică și sonoră denotă energie, siguranță de sine, în timp ce o voce de intensitate sonoră scăzută indică lipsa de energie, oboseală, nesiguranță, emotivitate și nehotărâre. O voce prea blândă dă impresia unei persoane slabe, nesigure și temătoare. O voce fermă, răsunătoare dă impresia că avem de-a face cu o persoană sigură pe ea, entuziastă și încrezătoare în sine.

Vocea, după cum se cunoaște, se caracterizează prin patru elemente: volum, timbru, debit verbal și articulare.

- **Volumul sonor**, acesta crește atunci când suntem furioși și scade când ne este teamă. Volumul sonor trebuie adaptat situației astfel încât receptorul să poată să rețină mesajul.

– **Timbrul vocal**, se referă la utilizarea sunetelor grave sau ascuțite și la modelarea lor. Un timbru grav induce mai mult calm decât unul ascuțit. Dimpotrivă, furia și bucuria se exprimă prin sunete ascuțite. Un timbru monoton plictisește.

Timbrul vocal trebuie modulat, utilizând, în funcție de context, sunete grave sau ascuțite. Se recomandă să vorbim mai grav într-o situație în care se impune calm și mai ascuțit când avem o discuție mai aprinsă.

Unii dintre noi vorbesc prea repede, alții prea lent. Unii articulează mai greu, claritatea mesajului fiind astfel afectată. *Nimic nu ne trădează mai mult* – a spus Earl Nightingale – *decât felul în care vorbim.*

Emoțiile influențează debitul verbal și articularea. O persoană iritată sau anxioasă va avea tendința să vorbească mai repede și să articuleze mai puțin clar. Oboseala și descurajarea corespund unui debit lent și monoton, însoțit de o articulare mai neglijentă și un volum sonor mai scăzut.

– **Debitul verbal** este în directă legătură cu articularea cuvintelor. Cu cât articularea este mai exactă, cu atât cuvintele sunt mai distincte, debitul verbal mai adaptat la situație și comunicarea va fi mai bună.

Fluența, caracterul continuu sau discontinuu al vorbirii ne dă unele informații. În prima ipostază ne semnalează un tonus neuropsihic ridicat, rapiditate și precizie în activitatea cognitivă, iar în cea de-a doua se relevă un tonus neuropsihic scăzut, desfășurarea lentă a activității psihice, reactivitate emoțională. După cum și tonul ne creează unele probleme chiar și în cazul criteriilor recunoscute. Când știm că avem trac, după ce semnale? Vom putea spune că avem trac atunci când ne tremură mâinile, genunchii sau buzele; palmele sunt reci sau transpirate; pulsul e crescut, gura e uscată și senzația de gol în stomac.

– **Intensitatea și tonul,** vocea joasă are gravitate și tinde să fie luată mai în serios. O voce stridentă, ascuțită dă impresia că cel care vorbește nu e capabil să se autocenzureze sau că exagerează.

– **Ritmul vorbirii** influențează și el receptarea mesajului. Se recomandă un tempo moderat care dă posibilitatea să se recepteze și să se înțeleagă corect informațiile transmise. Dacă ritmul în care se vorbește este prea rapid, oamenii nu vor putea reține ceea ce se comunică; dacă ritmul este prea lent se va instala plictiseala, dacă este ezitant, ascultătorii vor deveni agitați și neliniștiți. Dacă vorbim prea repede riscăm să nu fim înțeleși sau să obosim, chiar să iritățm interlocutorul sau audiența. Dacă vorbim prea lent se creează starea de lâncezeală, de lipsă de energie. De aceea ritmul vorbirii va fi modificat în raport cu reacția ascultătorilor. Ritmul normal este de aproximativ 125-150 de cuvinte pe minut.

Volumul trebuie modulat de la tonul cald la cel puternic și invers, în funcție de nevoia de a sublinia importanța unei idei, dar și pentru a păstra vie atenția ascultătorului.

Tonul, se recomandă a folosi un ton blând pentru a exprima prin aceasta sentimentul de respect și afecțiune. Tonul dur trebuie evitat pentru că el este perceput de ascultător ca un indiciu al subaprecierii, al neîncrederii în capacitatea de receptare a

interlocutorului. *Cuvintele transportă idei* – spunea psihiatrul belgian André Moreau – *iar tonul transportă emoții și sentimente.*

– **Accentul**, anumite cuvinte sau pasaje trebuie accentuate pentru a atrage atenția ascultătorilor asupra importanței problemei vizate. Dacă se pronunță incorect cuvintele, ascultătorul se concentrează asupra greșelilor și nu asupra mesajului. Bunii comunicatori se ascultă cu atenție și își perfecționează modul de articulare, de pronunție a cuvintelor. Audiția propriei voci înregistrată pe o bandă ajută la identificarea greșelilor și concentrarea asupra calității vocii.

• ***Comunicarea scrisă*** presupune să te gândești mereu la cel care o va citi. Ea solicită o adevărată tehnologie precum: folosirea frazelor cu o lungime medie, a paragrafelor centrate pe o singură idee; evitarea exprimării comune, tipice limbajului oral, a cuvintelor inutile, redundante etc. *Pentru a scrie bine* – spunea Aristotel – *exprimă-te ca oamenii obișnuiți, dar gândește ca un înțelept. Sau gândește precum înțelepții, dar vorbește precum oamenii obișnuiți.*

Indiferent de destinatar și de conținutul comunicării, de fiecare dată aceasta trebuie să respecte structura de bază: **introducere, cuprins, încheiere** .

Introducerea are menirea de a captiva atenția cititorului sau auditorului, să-l informeze succint asupra scopului urmărit de emitent, asupra conținutului mesajului. Introducerea trebuie să fie întotdeauna concisă, scurtă și la obiect, adesea putându-se limita la o frază, două. Prin intermediul ei se urmărește, totodată, și dezvoltarea motivației auditorului pentru a asculta discursul sau a citi materialul și a oferi astfel o imagine de ansamblu asupra a ceea ce va urma. Ea poate fi făcută, în cazul comunicării orale, în mai multe modalități, ca de pildă: apelul la experiența personală, adresarea unei întrebări retorice, referire la ocazia ce s-a creat, ilustrarea cu un caz edificator sau chiar cu o glumă adecvată etc. În cazul comunicării scrise introducerea va trebui să fie foarte restrânsă și să asigure punerea rapidă în temă a destinatarului, a temeiurilor ce au stat la baza comunicării.

Cuprinsul reprezintă mesajul propriu-zis, motiv pentru care înglobează principalele idei despre subiectul comunicării, oferind detaliile necesare pentru susținerea lor. Important este ca la redactarea conținutului să se aibă în vedere ca destinatarul să înțeleagă exact la ce se referă autorul comunicării, ce anume se dorește de la dânsul. În scris, și nu numai, nu trebuie să folosim

cuvinte și expresii lungi și complicate; se recomandă a apela la cuvinte ușor de pronunțat și de înțeles de către toți, să evităm greșelile gramaticale, de punctuație și de ortografie.

Atât în comunicarea scrisă, cât și în cea orală să prevenim absolutizările („Ion este întotdeauna distrat") și generalizările („Toți românii sunt harnici"). Dacă primele sunt afirmații dogmatice, celelalte diminuează forța afirmațiilor noastre; ambele au proprietăți de excludere care formează bariere în procesul comunicațional (de exemplu: „noi întotdeauna...", „eu, în orice împrejurare...", „niciodată nu a..."). În elaborarea textului se recomandă citarea unor nume cu autoritate în domeniul de referință, însoțirea referinței respective cu opinia personală, dar să nu se exagereze cu citatele pentru că altfel se creează impresia că nu aveți suficiente idei și opinii personale.

Tot ceea ce se scrie sau se afirmă trebuie să fie susținut temeinic prin argumente, astfel încât să nu fie nevoie de reveniri, completări, precizări și explicații suplimentare. Problemele abordate trebuie să fie exprimate cu claritate, în termeni inteligibili, convingători, însuflețite prin folosirea verbelor active, a figurilor de stil, a unor expresii credibile și neredundante.

Încheierea constituie ultima parte a comunicării. Ea se face, de regulă, sub forma unei concluzii succinte, iar în cazul textelor mai lungi, prin trecerea în revistă a ideilor principale sau prin reamintirea argumentelor de bază care au impus transmiterea mesajului respectiv. Încheierea trebuie să ajute efectiv cititorul sau auditorul să sintetizeze ideile transmise, să ofere oamenilor noi perspective și ipostaze de reflecție asupra informațiilor primite.

Rezumând deci, putem spune că pentru a realiza materiale concise , expresive și atractive este necesar:

• să se utilizeze fraze și propoziții scurte, cuvinte și expresii cunoscute cititorului;

• fiecare idee să fie exprimată concis. Prin concizie adăugăm claritate, precizie și putere mesajului, captăm mai repede atenția receptorului și ușurăm înțelegerea mesajului;

• paragraful să conțină doar o singură idee principală;

• să predomine expresiile afirmative;

• să se folosească diateza activă în detrimentul celei pasive prin care se conferă comunicării forță și claritate;

• să se respecte ordinea termenilor în frază (subiect, predicat, complement) și legătura logică între idei;

• să se prevină expresiile banale, clișeele și stereotipurile, pleonasmele, redundanțele, jargonul și barbarismele;
• să se evite repetările de idei, argumente și cuvinte;
• utilizarea corectă a regulilor de punctuație.

Alte câteva cerințe:

• **Lizibilitatea textului** este calitatea acestuia de a putea fi citit, înțeles și memorat cu ușurință. Un text lizibil cuprinde cuvinte simple, formulări corecte, curente, familiare receptorului, exprimări concrete, neechivoce, substantive și verbe de acțiune, cu impact. Lizibilitatea depinde și de construcția și de lungimea frazei, respectiv respectarea ordinii termenilor în frază (subiect, predicat, complement) și exprimarea legăturilor logice între idei.

De asemenea, un text bine redactat trebuie să evite **pleonasmul** (alăturarea unor cuvinte care repetă inutil aceeași idee), **paronima** (cuvântul cu formă asemănătoare, dar înțeles diferit), **redundanța** (abundența unor cuvinte și expresii ce se repetă), **jargonul** (limbajul cu circulație restrânsă, specific unei anumite profesii sau categorii sociale), **barbarismul** (cuvânt introdus dintr-o altă limbă fără a fi necesar); **clișeele verbale** – respectiv expresiile care se repetă, devenind deranjante, expresii învechite care fie încheie o conversație, fie îndeamnă interlocutorul să răspundă printr-un clișeu propriu. Repetarea unor cuvinte și expresii precum: „sincer să fiu", „pe onoarea sau cinstea mea", „cum să spun?", „știți dumneavoastră...", „m-ați înțeles?" care devin pur și simplu deranjante și irită interlocutorul.

Un mijloc frecvent utilizat ca mijloc de comunicare este telefonul. Pentru a-l folosi eficient, a preveni irosirea timpului se recomandă • înainte de a telefona, gândiți-vă la ce doriți să transmiteți sau solicitați; • pregătiți-vă să lăsați un mesaj dacă vă răspunde robotul; • evitați convorbirile lungi, divagațiile și detaliile inutile; • rețineți data și ora apelului.

Și în ce privește poșta electronică (e-mail-ul) este necesar ca scrisoarea respectivă să fie concisă, să se intre repede în subiect și, în același timp, să includă salutări respectuoase și o încheiere politicoasă.

• ***Comunicarea intrapersonală*** este tipul de comunicare care are loc în interiorul fiecărei persoane, conversația sa intimă cu sine, reflecția și evaluările personale asupra noastră înșine, asupra relațiilor fiecăruia cu alții și cu mediul înconjurător.

Comunicarea intrapersonală sau cu sine înșine cuprinde gânduri, sentimente, stări psihice și modul în care ne percepem pe noi înșine. În comunicarea intrapersonală, așa cum apreciază Ion-Ovidiu Pânișoară, suntem influențați de percepția celorlalți în ceea ce ne privește, dar și de modul în care interpretăm această percepție.

Comunicarea intrapersonală este, așadar, comunicarea cu sinele, confruntarea permanentă și de nestăvilit cu noi înșine, când singuri ne punem diverse întrebări și tot noi încercăm să dăm răspunsuri, să ne stabilim un punct de vedere sau o poziție. Prin intermediul ei ne autocunoaștem, ne judecăm și evaluăm, luăm decizii și soluționăm o serie de conflicte interioare, ne refacem echilibrul psihic și emoțional.

Comunicarea intrapersonală se află în relație nemijlocită cu cea interpersonală. Indivizii care au o părere negativă despre sine comunică în mod inevitabil această imagine către ceilalți. Acest tip de comunicare, dat fiind efectele sale nu numai asupra sinelui, ci și asupra celorlalți, trebuie să se întemeieze pe o atitudine pozitivă față de propria persoană. Cu alte cuvinte, comunicarea cu sine trebuie să fie orientată spre succes și nu spre eșec. Iar atunci când ne confruntăm cu diverse dificultăți, să ne spunem „voi câștiga" și nu „n-am nicio șansă", „voi pierde" etc.

• ***Comunicarea de grup***, este cea care are loc în interiorul unui grup sau microgrup, echipă sau cerc restrâns de persoane și prin care se face un schimb continuu de idei, gânduri și sentimente, se împărtășesc cunoștințe și experiențe personale, se iau anumite decizii și măsuri, se exprimă opinii și soluții, se generează și se rezolvă conflicte și stări tensionale etc. Acest tip de comunicare este esențial pentru orice individ și prin faptul că în spațiul microcolectivității ne petrecem cea mai mare parte din viața socială și profesională, tot ceea ce se întâmplă aici ne marchează profund.

• ***Comunicarea publică***, cuprinde orice fel de discurs, expunere sau prezentare, prelegere, raport sau dare de seamă, alocuțiune sau comunicare științifică ș.a. susținut de o persoană în fața unui auditoriu. Scopul acesteia este de a transmite anumite informații, dar și de a convinge publicul despre justețea unei decizii sau hotărâri, de a motiva oamenii să aibă o anume atitudine și o implicare directă într-o acțiune.

Dificultatea realizării unei asemenea tip de comunicare pornește de la atitudinea publicului față de vorbitor sau față de tema abordată care poate fi favorabilă sau, dimpotrivă, să întâlnească un auditoriu neinteresat de subiectele comunicării, neinformat, ostil, indecis sau neutru, ipostaze care atunci când nu sunt cunoscute din vreme nu vor putea fi contracarate și vor compromite actul comunicațional în cauză.

• ***Comunicarea de masă***, respectiv producerea și transmiterea de mesaje scrise, vorbite, vizuale sau audiovizuale de către un sistem mediatic instituționalizat către un public variat și numeros. Ea se identifică cu ansamblul de mijloace și tehnici de comunicare de masă definit generic prin termenul de mass-media.

Pentru o mai bună înțelegere a comunicării de masă, dar și a celorlalte tipuri de comunicare este de certă utilitate cunoașterea **legilor fundamentale ale comunicării.** Potrivit International Republican Institute, există cinci asemenea legi care necesită a fi avute în vedere în orice proces comunicațional, respectiv:

1. **Adevărul este ceea ce cred oamenii.**

Indiferent de ceea ce credeți dumneavoastră, dacă oamenii nu acceptă că acest lucru este adevărat, va fi foarte greu să-i convingeți.

2. **Oamenii sunt sensibili la măguliri.**

Obții mai multe cu miere decât cu oțet. Una din modalitățile de a face ca o preocupare sau un interes să fie împărtășite de cei cărora vă adresați este să le arătați că le înțelegeți problemele care îi interesează și le împărtășiți.

3. **Ce am EU de câștigat din asta?**

Oamenii sunt mai atenți atunci când au o miză proprie în joc, a cărei soartă depinde de rezultat. Cea mai bună cale de a stabili o legătură cu oamenii este de a le arăta, așadar, ce au EI de câștigat, care vor fi foloasele pentru ei pe termen lung sau scurt.

4. **Anticipați și preîntâmpinați.**

Faceți o evaluare corectă a activității ce o desfășurați. Vedeți care sunt punctele forte și care sunt cele slabe, pregătiți replicile la eventualele atacuri ce vor veni din partea adversarilor.

5. **Repetiție, pătrundere, impact.**

Un motiv important pentru a vă coordona mesajele. Oamenii, de regulă, trebuie să vadă sau să audă un mesaj de 7-10 ori înainte ca el să aibă impact. Prea multe mesaje, pe diverse teme, sau contradictorii derutează oamenii, amplifică deruta.

• ***Comunicarea formală*** (instituționalizată) se desfășoară atunci când mesajele sunt transmise pe canale prestabilite, potrivit organigramei. Comunicarea formală, este cea oficial organizată și mânuită de societate, cu scopul de a-și informa prompt membrii, de a le cunoaște și influența opiniile în sensul dorit, de a le da o anume orientare. Rețelele de comunicare formală presupun transmiterea de informații între nivelurile ierarhice (comunicarea pe verticală, care la rândul ei urmează două sensuri – descendentă și ascendentă) și între departamente și poziții similare (comunicarea orizontală).

• **Comunicarea verticală descendentă** (comunicarea de sus în jos) are pe lideri drept emițători și este îndreptată către nivelurile inferioare. Ea este utilizată pentru distribuirea de sarcini, transmiterea deciziilor, delegarea de atribuții, solicitarea de date și informații, motivarea angajaților și crearea unui climat psihosocial pozitiv etc.

• **Comunicarea verticală ascendentă** (comunicarea de jos în sus) este îndreptată dinspre angajați spre lideri și vizează informații despre cum s-au aplicat deciziile luate și rezultatele obținute, propuneri pentru îmbunătățirea sistemelor de lucru sau dotări etc.

• **Comunicarea pe orizontală** are loc între angajații cu poziții similare sau între departamente, rostul ei fiind să realizeze coordonarea activităților individuale pentru îndeplinirea unor sarcini ș.a.

• ***Comunicarea informală*** (natural-spontană) reprezintă schimbul de informații care are loc în afara canalelor de comunicare oficială, prin rețele create spontan pe temeiul unor raporturi socio-afective. Ea contribuie, când servește îndeplinirii scopurilor organizației, la fluidizarea contactelor dintre angajați, la îmbunătățirea conlucrării dintre aceștia, la prevenirea sau stingerea unor conflicte interpersonale.

Atunci când canalele formale nu oferă suficiente informații și la timp acestea sunt suplinite de cele informale, dar cu riscul denaturării lor, al apariției zvonurilor și elementelor subiective. Practic, comunicarea formală se împletește cu cea informală. De aceea liderul organizației trebuie să activeze canalele formale, să le încurajeze însă și pe cele informale, ambele asigurând fluiditatea comunicării, răspunzând, totodată, și nevoii permanente de informații oportune în pas cu dinamica realității.

• ***Comunicarea interpersonală*** este dialogul ce se desfășoară cu interlocutorul – unul sau mai multe persoane – și dă expresie

nevoii de recunoaștere a valorii personale, dar și de a-și afirma propriul punct de vedere, de a influența atitudinea și comportamentul celuilalt. De asemenea, comunicarea interpersonală ne ajută să-i cunoaștem pe cei din jurul nostru, să stabilim sau să rupem unele relații, să ne conjugăm eforturile pentru a realiza anumite scopuri comune. *Comunicarea interpersonală* – scrie Irena Chiru – *este un proces global care integrează cuvântul, mimica, privirea, gestul și raporturile spațiale. Nu numai că interlocutorii schimbă informații, ei se angajează în relații de cooperare verbală și nonverbală și devin inseparabili.* Acest tip de comunicare se realizează în interiorul unui grup, între un „eu" și un altul.

Empatia este apreciată de F. Held și J. Maucorps ca una dintre cerințele esențiale ale comunicării interpersonale. Comunicarea empatică este condiționată de evitarea evaluării și etichetării celuilalt, eliminarea tendinței de a judeca, de a interpreta și de a critica, dar și de înțelegerea motivațiilor și rațiunilor celuilalt prin întrebări și clarificări.

Pentru a fi o persoană plăcută, agreată de interlocutor sau auditoriu, trebuie să fiți prietenos, să zâmbiți, să nu contraziceți cu duritate și fără argumente, să ascultați cu răbdare opiniile celorlalți, să răspundeți cu calm la întrebările puse, să nu vă enervați indiferent de atitudinea celorlalți. *Fiecare persoană* – scrie Claude Bristol – *este propria sa creație, imaginea modului său de a gândi și a convingerilor ei. Oamenii sunt pe măsura a ceea ce gândesc și cred.*

Din perspectiva *comunicării intrapersonale* (cu noi înșine) trebuie, între multe alte probleme, să urmărim realizarea echilibrului, armoniei interne, spirituale și sufletești întrucât doar aceasta ne poate feri de îndoieli, tensiuni, griji, temeri și conflicte cu sine și cu ceilalți, frustrări care pot dezorienta, duce chiar la boli. Cum putem dobândi și menține asemenea stări atât de benefice trupului și sufletului? Prin meditație, reflecții, autosugestie, imaginație și gândire pozitivă. Să apelăm la cuvinte și expresii care îndeamnă la calm, încredere, speranță, entuziasm, iubire, iertare și solidaritate umană. Să ne amintim de un vechi proverb care spune că vorba bună unge, iar cea rea împunge. Prin comunicarea intrapersonală și prin cea interpersonală să promovăm vorba dulce, căci mult bine poate aduce, să alungăm vorba rea, buruienoasă care otrăvește sufletul și întunecă mintea, îndeamnă la răzbunare și separare.

Aceste două tipuri de comunicare – intrapersonală și interpersonală – ce ocupă cel mai mult spațiu al comunicării interumane ne ajută să ne cunoaștem pe sine, să conștientizăm dimensiunile reale ale personalității noastre, aspirațiile și scopurile vieții ce ne definesc, să ieșim în întâmpinarea celor a căror interese și sistem de valori coincid cu ale noastre, să cooperăm activ și deschis pentru a ne împlini ca ființe sociale. În spațiul celor două tipuri de comunicare se transmit și se împărtășesc nu doar idei, gânduri, proiecte ci și convingeri, trăiri și sentimente care apropie oamenii, îi fac să se prețuiască reciproc, le induce starea de siguranță, de încredere în cei din jur. *Când pacientul* (sau oricine, n.a.) *stă pe terenul solid al credinței* – scrie cunoscutul psihiatru austriac Viktor E. Frankl –, *nu se poate obiecta împotriva utilizării efectului terapeutic al convingerilor sale religioase și, prin urmare, nici împotriva apelării la resursele sale spirituale.*

• **Comunicarea nonverbală**, după cum se cunoaște, dispune de mai multe canale prin care pot fi transmise diverse mesaje, precum expresia feței, mișcările corpului, aspectul fizic, privirea, gestica, intonația vocii, timbrul și volumul ei, comunicarea tactilă (folosirea atingerii) etc.

Specialiștii în probleme de comunicare au ajuns la concluzia că impresia creată de cineva se datorează în proporție de aproximativ 55% limbajului său corporal, 38% felului în care pronunță și accentuează cuvintele și de numai 7% conținutului propriu-zis al frazelor sale. În realitate, comunicarea implică întregul comportament al omului, nu doar limbajul. Toate semnalele transmise de noi – limbajul trupului, înfățișarea, alegerea cuvintelor, intonația – ne recomandă, lăsându-i pe ceilalți să înțeleagă cine suntem și ce atitudini ne caracterizează. *Cu cât ne devine mai limpede ce exprimă corpul și întreaga noastră imagine* – scrie dr. Cornelia Lingram – *cu atât mai bine și mai eficient ne putem folosi de aceasta.*

Dat fiind ponderea însemnată pe care o ocupă comunicarea nonverbală în procesul general de comunicare, precizăm că aceasta are drept scop să întărească prin anumite elemente de mimică și gestică valoarea unor părți din comunicare, să regularizeze fluxul comunicațional, să completeze mesajul transmis pe cale verbală, să imprime noi semnificații; poate, în mod deliberat să contrazică anumite aspecte ale comunicării; de asemenea, ea

poate să repete sau să reactualizeze înțelesul comunicării verbale și chiar să substituie unele aspecte și ipostaze ale acesteia.

Expresia feței și comportamentul ocular. Se consideră de către unii specialiști că fața este cea mai importantă sursă de informații nonverbale. Mimica este familiară și prompt remarcată, iar nuanțele subtile ale expresiei feței provoacă diferențe semantice foarte mari. Ceea ce se citește pe fața noastră joacă un rol important în comunicare. Mimica dezvăluie dacă suntem supărați sau mulțumiți, triști sau fericiți, destinși sau tensionați, liniștiți sau îngrijorați, încrezători sau temători etc. Prin expresiile feței se pot exprima: dezgust, fericire, interes, tristețe, uimire, dispreț, surpriză, furie, hotărâre și frică. *Prin ochi* – scrie D.K. Orban – *exprimăm un comportament cognitiv și emoțional. Dăm impresia de gândire profundă, confuzie sau neatenție. Ne dezvăluim emoțiile de frică, mânie, fericire și tristețe. Nu ne dăm seama câte mesaje ascunse sunt desconspirate prin contactul vizual.* Se spune, de altfel că nimeni nu poate minți în timp ce te privește direct în ochi. Dacă ne privim partenerul în ochi cu încredere, îi inducem impresia de sinceritate, dorința de conlucrare și de apreciere a valorii sale.

Orice mișcare a ochilor sau a pleoapelor, precum și orice dilatare a pupilei conțin elemente importante de informații. În privire putem citi expresiile cela mai nuanțate și emoțiile cele mai reale. Privirea are o dublă funcție: ea arată cui i se adresează mesajul și constituie un indiciu al atenției ce i se acordă interlocutorului. Contactul cu privirea celuilalt (ochi în ochi) subliniază o interacțiune intensă. Menținerea și susținerea privirii celuilalt echivalează cu încercarea de a controla comunicarea, de a-l face pe celălalt dependent de tine.

Ochiul – după cum spunea Georges Louis Leclerc de Buffon – *aparține mai mult sufletului decât unui organ anume; ochiul dă impresia că participă nemijlocit la tot ceea ce face omul; exprimă cele mai vii și mai tumultoase pasiuni, ca și sentimentele cele mai blânde și mai delicate; ochiul le exprimă în toată vigoarea și puritatea lor, așa cum a luat ființă și transmite rapid într-un alt suflet tot focul și toată acțiunea, într-un cuvânt, imaginea fidelă a subiectelor relevate.* Și după această precizare asupra rolului ochiului, autorul conchide extrem de tranșant și convingător: *Ochiul primește și reflectă în același timp lumina gândirii și căldura sentimentelor, ochiul este sensul spiritului și limbajul inteligenței.*

Păstrarea unui contact vizual bun, nu doar la începutul și finalul conversației, ci pe întregul său parcurs, precum și când vorbești și când asculți, toate ne ajută să înțelegem semnificațiile celor transmise. Asta desigur nu înseamnă că privești fix, fără întrerupere, în ochii interlocutorului. Până la urmă e și supărător, jenant chiar. Privește interlocutorul în ochi când îi pui o întrebare sau când îți răspunde la o întrebare a dumneavoastră. Dacă sunteți cel care vorbește, puteți să vă desprindeți privirea din când în când și să vă uitați în altă parte.

Modalitățile de a privi au și ele semnificațiile lor, precum: privirea directă – onestitate, intimitate, dar, în anumite situații și amenințare; evitarea privirii celuilalt denotă timiditatea sau reavoință; schimbul intermitent și scurt al privirilor indică lipsa de prietenie, refuzul cooperării; mișcarea ochilor în sus, exprimă încercarea de a ne aminti ceva; în jos – timiditate, tristețe, modestie, ascunderea unor emoții; privirea într-o parte denotă răceală, lipsă de interes, vinovăție, disconfort; pupile dilatate indică emoții intense; clipirea frecventă denotă anxietate etc.

Mișcările trupului și gesturile, sunt menite a anima discursurile sau conversația, atât timp cât nu distrag atenția, ele mențin trează atenția auditorului. Se cere evitarea repetării acelorași gesturi și mișcări ale corpului și expresii ale feței. Toate elementele nonverbale trebuie să fie firești, cât mai naturale cu putință deoarece comportamentul prompt și deschis, neregizat este cel mai eficient.

În procesul de comunicare trebuie să fim atenți și la mișcările corporale care transmit, cu sau fără voie, diverse mesaje. Exemplificăm doar cu câteva asemenea semnale nonverbale:

a) **Mâna sau degetul la nas sau la gură**, transmite adeseori mesajul că vorbitorul s-ar putea să mintă;

b) **Picioarele pe podea**, este un semnal neutru;

c) **Brațele încrucișate** sunt percepute ca pe un semnal defensiv;

d) **Contact vizual** – privitul în altă parte poate fi interpretat ca teamă, nesiguranță sau neaprecierea interlocutorului;

e) **Mersul**, dacă este prea încet se va crede că nu știți încotro s-o apucați; prea repede exprimă dorința de a soluționa cât mai grabnic sarcina, de a nu pierde momentul favorabil ei.

Gesturile cuprind expresiile faciale, mișcările mâinilor și ale trupului, care acompaniază cuvintele exprimate sau nerostite, ele transmit un mesaj, substituindu-se cuvântului. *Fiecare gest* – scrie

Allan Pease – *este asemenea unui cuvânt, iar un cuvânt poate avea mai multe înțelesuri. Perspicace este acel om care poate citi „pozițiile" trupului.* De exemplu, strângerea pumnilor denotă ostilitate sau mânie, iar în alt context, poate semnifica solidaritate, determinare, angajament; brațele deschise – acceptare, sinceritate; mâna la gură, surpriza; acoperirea gurii cu mâna – nervozitate, ascunderea a ceva; palma sau degetul pe obraz – denotă interes maxim; capul sprijinit în palmă semnifică plictiseală, saturație, oboseală.

Mișcările capului transmit și ele unele mesaje. Aplecarea capului înainte vrea să exprime sentimente de prietenie sau de afiliere, mișcarea capului de sus în jos – aprobare, de la stânga la dreapta – dezaprobare, dezacord.

Ceea ce se citește pe fața noastră joacă un rol important în comunicare.

Mimica ne spune dacă suntem mulțumiți sau supărați, veseli sau triști, satisfăcuți sau dezamăgiți. Mimica, indiciile feței – riduri, fizionomie și semnele mimicii expresive (surâs, încruntare) au o mare valoare informativă. Emoțiile și sentimentele persoanei sunt transferate pe chipul interlocutorului. Mimica și expresia feței creează o interrelație, iar în absența unor elemente de distingere netă, judecata rămâne subiectivă. Așa, de pildă, încruntarea exprimă frustrare, mânie, nepăsare; ridicarea sprâncenelor – sugerează surpriză, mirare; încrețirea nasului – neplăcere; nările mărite – mânie; strângerea buzelor – refuz, ezitare, nesiguranță.

Se transmit anumite mesaje și prin **mișcarea mâinilor**. De exemplu, dacă cineva, în timp ce vorbește, își bagă mâinile în buzunare, se consideră că încearcă să ascundă ceva; dacă își strânge pumnii se induce ideea unei agresivități, dacă își ține palmele cu deschiderea în sus și cu degetele răsfirate, acesta ar fi un indiciu al sincerității. Ridicarea și îndreptarea arătătorului spre o persoană semnifică „să-ți fie rușine", ținerea degetelor încrucișate reprezintă o urare de noroc etc, o gamă foarte largă și cu semnificații aparte de la o societate la alta, de la o comunitate la alta, de tipul de cultură etc.

Și din **poziția picioarelor** se poate reține câte ceva. Dacă ambele picioare stau unul lângă altul, fixate pe sol, interlocutorul este deschis și echilibrat. Dacă o persoană stă în poziție picior peste picior, acesta este un indiciu al nesiguranței. Un individ care

nu-și poate ține picioarele liniștite, sugerează că intenționează să plece, că nu simte în largul său, se plictisește.

Dacă **brațele** sunt ținute la spate se sugerează siguranța de sine, în timp ce încrucișarea lor în fața corpului reflectă nesiguranța celui în cauză, firea introvertită, închisă în sine.

Postura este o formă de comunicare nonverbală și se referă la poziția corpului omului în spațiu, ea indică starea de spirit a interlocutorului. Există, sub acest aspect: **postura relaxată** în care individul este deschis, capul îi este orientat în sus, privire la nivelul partenerului, brațele desfăcute; **postura închisă**, în care individul privește în jos, caută să ocupe un loc cât mai mic.

Prima impresie pe care o facem este influențată de poziția corpului nostru. O ținută dreaptă este un indicator nonverbal care sugerează încredere, autoritate și abilități de conducere. În primele cinci secunde, publicul ne evaluează în funcție de aspectul fizic, limbajul trupului, voce și mesaj. De aceea se recomandă: • păstrarea spatelui drept, atât când stăm în picioare, cât și stând așezat; • să inducem o stare de calm, siguranță și stăpânire de sine; • să asigurăm concordanța dintre mesajul transmis și semnalele nonverbale.

Atenție și la *modul în care mergem*, căci și el comunică. Cel care merge cu capul în jos și cu privirea în pământ va fi receptat ca fiind un pesimist. Cel care umblă nesigur, cu pași ezitanți, neîncrezător va fi perceput ca un timid, ca o persoană temătoare. Cel care pășește cu hotărâre, îndrăznet, cu pieptul scos înainte, privirea îndreptată în sus este văzut ca un om care are încredere în sine, care știe ce vrea și e hotărât să acționeze.

În procesul comunicării directe și **înfățișarea fizică** a emițătorului concură la creșterea sau diminuarea eficienței transmiterii mesajului. Îmbrăcămintea și ținuta unei persoane influențează foarte mult felul în care o percep ceilalți, agreabili sau dezagreabili, simpatici sau antipatici, chiar și câtă încredere vor avea în ea.

Vestimentația reflectă personalitatea individului, reprezintă o extensie a eului, comunică despre acesta, oferă indicii privind: statut și rol; imagine de sine; valori; venit; vârstă; preocupări etc. Privirile noastre ne sunt atrase de culoarea cea mai deschisă în combinațiile de culori. Culorile deschise atrag și măresc, creează impresia de apropiere; culorile închise micșorează și dau impresia de distanță. Culorile au și în cazul vestimentației anumite semnificații precum: • *alb* – puritate, onestitate, bune intenții,

sinceritate; • *negru* – sobrietate, seriozitate, autocontrol; • *albastru* – loialitate, onestitate, sinceritate; • *gri* – profesionalism, succes; • *roșu* – forță, energie, vitalitate, interes; • *maro* – stabilitate, căldură sufletească; • *galben* – creativitate, schimbare.

Înainte de a spune primul cuvânt, ținuta dumneavoastră trimite un mesaj, hainele influențează formarea primei impresii. Și pentru dumneavoastră când știți că arătați bine, trăiți un sentiment pozitiv față de propria persoană. Hainele, așadar felul în care ne îngrijim și ținuta transmit primele semnale.

Cine vrea să aibă succes trebuie să pună preț și pe exteriorul său, pe „cum arată". Oamenii cu un fizic plăcut obțin mai ușor ceea ce doresc și sunt tratați mai bine. Exteriorul nostru nu ne exprimă doar personalitatea, ci și respectul pe care îl acordăm interlocutorului. Dacă doriți ca ceilalți să asculte ce le spuneți n-ar trebui să purtați prea multe accesorii; bijuteriile, ochelarii cu rame extravagante, eșarfele viu colorate captează privirile și îl distrag pe interlocutor de la conținutul comunicării dumneavoastră.

O serie de studii au evidențiat faptul că oamenii care sunt considerați atrăgători, plăcuți fizic sunt percepuți ca fiind mai agreabili, inteligenți, demni de încredere, credibili, decât cei neatrăgători, neglijenți cu aspectul lor fizic. Iată de ce ni se recomandă să ne preocupe ținuta noastră pentru a fi îngrijiți din toate punctele de vedere, îmbrăcăminte decentă, fără excese și extravaganțe sau culori țipătoare, neasortate, un miros plăcut al trupului.

Există, de asemenea, și o **comunicare artefactuală**, respectiv obiectele personale din jurul nostru, inclusiv mobilierul care în funcție de număr, valoare, loc de dispunere, culoare etc. ne spun multe despre personalitatea celui care le utilizează.

• **Comunicarea tactilă** se exprimă prin tipul, intensitatea și frecvența atingerii, prin modul de a da mâna, a îmbrățișa, a lua de braț, a bate pe umăr ș.a. Particularitățile sunt dependente, în mare măsură, de vârsta, statutul interlocutorului, de natura relațiilor dintre aceștia etc. Atingerea este un mesaj senzorial care facilitează comunicarea, care vrea să exprime căldură, afecțiune și nevoia de apropiere, de solidaritate. Ea însă trebuie practicată cu permisiunea celuilalt.

Prin simțul tactil se pot transmite stări precum empatia, căldura și încurajare, îndemnul și încrederea. Există chiar și unele reguli privind modul cum să valorificăm mesajele transmise prin

comunicarea tactilă. De exemplu, pe timpul strângerii mâinii partenerului se recomandă respectarea unor reguli precum:

• priviți întotdeauna partenerul în ochi în timp ce-i strângeți mâna;
• nu folosiți strângerea cu ambele mâini;
• nu apucați cotul partenerului cu mâna stângă;
• nu țineți mâna într-a dumneavoastră mai mult de două secunde;
• nu-i striviți mâna ca într-o menghină, nu faceți Skandenberg;
• nu încercați să-i strângeți mâna mai puternic decât v-o strânge el dumneavoastră;
• nu întindeți o mână moleșită;
• mâna trebuie să fie fermă și în același timp controlată;
• mâinile trebuie să fie uscate și calde;
• nu implicați în strângerea de mână brațul și mâna stângă.

• ***Comunicarea proxemică***, respectiv modalitatea de a folosi spațiul fizic. Antropologul american, Edward Hall, a stabilit pentru prima dată că ființa umană se mișcă în interiorul a patru zone distincte: zona intimă, zona privată, zona socială și zona publică. *Cunoașterea acestor zone* – scrie Milton Cameron – *este esențială dacă dorim să evoluăm armonios în societate. Nerespectarea lor riscă nu doar să antreneze la interlocutorii noștri un reflex de neîncredere adesea urmat de o respingere, ci și să ne expună judecăților semenilor în ceea ce privește educația noastră.*

Problematica comunicării proxemice este abordată pe larg în lucrarea autorului citat mai sus (*Comunicarea prin gesturi și atitudini, Cum să înveți limbajul trupului*, Editura Polirom, 2005) din care redăm, extrem de succint, câteva aprecieri despre fiecare zonă.

Zona intimă este zona cea mai apropiată de corp, căruia îi este un fel de prelungire și este cuprinsă între 15-45cm. Este o zonă de energie care nu-ți aparține decât ție, un loc ultrapersonal, un spațiu pe care îl transporți cu tine, orice ai face, oriunde te-ai duce și în care nimic nu trebuie să pătrundă fără autorizare. Zona intimă este deci zona contactelor fizice, a confidențelor, a vorbelor de dragoste, a sărutărilor, a mângâierilor, a relațiilor sexuale.

Zona privată, se întinde pe un spațiu între 45cm și 1,20cm. Este spațiul pe care se cuvine să îl lăsăm între noi și ceilalți atunci când evoluăm în societate. Este și distanța pe care o păstrăm între noi, pentru a conversa cu colegii de serviciu, prietenii și vecinii, pe scurt, cu toți oamenii cu care împărți un pic din viața de zi cu zi.

Zona socială corespunde sumei a două zone private și este cunoscută ca fiind distanța convenabilă și de bun simț ce trebuie păstrată între două persoane străine.

Zona publică se situează dincolo de zona socială. Este în general zona privilegiată a oratorilor care se adresează unei mulțimi sau unui auditoriu numeros.

Specialiștii în comunicare ne sfătuiesc să păstrăm distanțele. Mai bine să păstrăm ceva mai mult spațiu între noi și celălalt decât să riscăm să cădem într-o zonă în care partenerul nu este neapărat pregătit să ne primească. Pe măsură ce interlocutorul ne va acorda încredere, îți va da el însuși de înțeles că o apropiere fizică este autorizată. În concluzie, nu forța niciodată limitele zonelor celorlalți.

Sugestia, autosugestia, rugăciunea, iertarea, confesiunea și meditația, credem noi, ar putea fi și ele înscrise în tipologia comunicării. Să le abordăm pe fiecare în parte, fie și într-o formă mai rezumativă.

Sugestia și autosugestia pot fi și ele încadrate între mijloacele de comunicare? Sau se constituie în componente specifice ale comunicării intra și interpersonale? Dar să vedem, mai întâi, care este semnificația fiecărui termen în parte.

Prin **sugestie**, Dicționarul explicativ al limbii române (ed. 1998) precizează că se înțelege: „influența exercitată asupra voinței cuiva, înrâurire și dirijare a voinței cuiva...", „ceea ce sugerează cuiva; sugerare, propunere, idee", iar prin **autosugestie** se evidențiază actul de „influențare a propriei conștiințe sau comportări prin reprezentări sau idei care capătă caracter predominant".

În Dicționarul de psihologie, întocmit de Paul Popescu-Neveanu (Editura Albatros, 1978) se menționează că **sugestia** este „un proces psihic constând dintr-o influență exercitată de o persoană asupra psihicului uneia sau mai multor persoane, transmiterea unor sentimente, idei, atitudini comportamentale și ca metodă de psihoterapie", iar prin *autosugestie* se înțelege o „proprietate general umană, dar inegal dezvoltată, de a se putea sugestiona sau influența..."

În lucrarea sa, *Psihologia socială*, V.G. Krâsiko apreciază că sugestia reprezintă *impactul asupra comportamentului și psihicului oamenilor care presupune percepția necritică de către*

aceștia a particularităților unei informații. El consideră că sugestia poate fi clasificată pe baza unor criterii, astfel:

1. După procedeul de influențare, sugestia poate fi **deschisă** sau **închisă**. Sugestia deschisă (directă) are un scop concret, precis definit (ex. oamenii sunt chemați să efectueze anumite acțiuni). Sugestia închisă (indirectă) se caracterizează prin lipsa evidenței scopului sau pur și simplu nu este direcționată asupra persoanei vizate de mesaj.

2. După prezența mijloacelor de influență, sugestia poate fi prin **contact** sau **la distanță**. Sugestia prin contact se produce în condițiile comunicării directe cu obiectul, în special în timpul discuțiilor individuale și de grup, mitingurilor, adunărilor, conferințelor ș.a. Sugestia prin contact este considerată mai eficientă întrucât se caracterizează printr-un feedback direct cu auditoriul.

Sugestia la distanță se realizează cu ajutorul propagandei orale, prin presă, radio și televiziune, feedback-ul direct între subiectul și obiectul de sugestie este îngreunat sau este exclus.

3. Sub raport temporal, se distinge **sugestia nemijlocită** și cea **amânată** (prelungită în timp). În cazul sugestiei nemijlocite, feedback-ul obiectului apare imediat după percepția sugestiei; în cazul celei amânate, între acestea există o întrerupere temporală oarecare.

4. După durata influențării, impactul poate fi de *scurtă durată* sau *îndelungat.* Impactul de scurtă durată se caracterizează printr-o perioadă scurtă a eficienței influențării. Sugestia îndelungată se distinge prin menținerea efectului în cursul unui timp suficient de îndelungat.

5. Din punct de vedere al conținutului, sugestia poate fi **specifică** și **nespecifică**. Prin sugestia specifică se înțelege inițierea în rândul oamenilor a unei motivații concrete, care să aibă ca obiectiv înlocuirea normei de care dispun ei și să provoace anumite reacții de comportament. În cazul sugestiei nespecifice, conform cu scopurile impactului, obiectului i se induc anumite stări psihice.

În fapt, sugestia există în orice proces comunicațional, orice comunicare este, într-un fel sau altul, și o sugestie dat fiind că mesajul transmis urmărește să mențină sau să schimbe o anume atitudine, mod de gândire, conduită, evaluare sau decizie a destinatarului. Sugestia, verbală sau nonverbală, este posibilă dat fiind sugestionabilitatea de care dispune orice om și grup social, adică

capacitatea de a reține și, după caz, a recepta sau respinge o idee, soluție, sfat sau îndemn venit din partea cuiva.

Sugestia trebuie să exprime cât mai precis gândurile și sentimentele deoarece efectul ei este direct proporțional cu definirea clară, concisă și fără echivoc a scopului urmărit. Folosirea curentă a sugestiei determină creșterea încrederii în sine, consolidează simțul măsurii, menținerea tactului – calități indispensabile în întreținerea unor relații bune cu ceilalți semeni.

Practica influențării psihologice a procesului comunicațional și al motivării relevă că eficiența sugestiei depinde de o serie de factori, precum: pregătirea, statutul social, charisma și caracterul sugestionarului; relațiile existente între cel care sugerează și cel vizat prin sugestie; gradul de sugestionabilitate a celui din urmă (adică al sugestionatului), calitățile mesajului, nivelul argumentării, noutatea și credibilitatea celor cuprinse în mesaj.

Dacă unui individ i se repetă în diverse modalități că el este un om inteligent, capabil, de mare caracter, loial și de încredere, în timp el începe să creadă acest lucru, căci, deliberat sau nu, conștient sau inconștient se autosugestionează, tinde să se identifice cu modelul de personalitate cu care a fost asemuit. O laudă spusă cu plăcere, un compliment sincer ridică moralul celui vizat, după cum și o admonestare nedreaptă și critică fără suport demoralizează, creează inhibiții și frustrări. A-i spune cuiva, repetat că este nepriceput, neglijent, fără nicio perspectivă, că nimeni nu se poate baza pe el etc, în funcție de gradul său de sugestionabilitate poate conduce la slăbirea încrederii în potențialul propriu, la apariția unor complexe de inferioritate, derută și nesiguranță.

Limbajul, cuvintele ce le utilizăm curent trebuie să fie din categoria celor pozitive. Expresii precum: nu știu sigur, mă îndoiesc, nu îndrăznesc, nu pot, am să încerc, n-am nicio speranță, nu cred, mâine, dar, altă dată, e riscant etc. exprimând neîncredere, îndoială, temere, frica de eșec trebuie înlocuite cu altele precum: voi reuși, ne stă în putință, astăzi, ne implicăm, e oportun, sunt convins, împreună vom izbândi, cu fermitate, să nu abandonăm etc care induc încredere, speranță, convingere, angajament, motivează și automotivează, cu impact în starea de spirit a oamenilor, ele sugerează în fapt că ceea ce dorim este posibil, că avem resursele necesare pentru a ne atinge scopurile.

Autosugestia constă în repetarea mentală a unei afirmații în scopul de a o implementa ferm în minte, de a face ca ea să domine

trebuințele voastre de acțiune. Prin repetarea unor formule de genul: doresc să fiu din ce în ce mai sănătos, vreau să fiu tot mai sigur pe mine, vreau să-mi domin nervozitatea și teama; vreau să fiu perseverent ș.a. se influențează pozitiv deopotrivă spiritul și corpul. Se recomandă pentru creșterea eficienței autosugestiei ca aceasta să se realizeze sub formă de imagini. Imaginându-ne starea dorită ca și când s-a și dobândit, îndeosebi în perioada imediat după adormire se determină o stare generală reconfortantă, se consolidează buna dispoziție și încredere în sine.

Atitudinea fiecăruia față de ceea ce ne înconjoară, semnificațiile ce le atribuim situațiilor și faptelor cu care ne întâlnim ne determină și sentimentul de împlinire, bucurie și plăcere sau, dimpotrivă, dezamăgire, frustrare și tristețe. Ipostaza celui care crede că trebuie, că e obligatoriu, că e dreptul lui să fie fericit fără a face ceva spre a o dobândi creează mari dificultăți. O asemenea percepție generează deznădejde și tulburări grave. Cine nu înțelege că viața-i ca o spirală, cu suișuri și coborâșuri, cu ridicări și căderi, cu înlănțuiri de bine și de rău, că tot ea ne duce în sus sau în jos, că ție trebuie să ți se întâmple numai lucruri bune, va fi un veșnic nemulțumit, dezorientat și frustrat. De aceea tot prin autosugestie să afirmăm cu tărie că sunt multe lucruri bune în jurul nostru, că viața e frumoasă și trebuie trăită din plin iar aspectele ei negative să le depășim cu seninătate, fără supărări și abandonuri, să fim încredințați că stă în puterea noastră să prevenim suferințele, eșecurile, deziluziile, că putem identifica soluții potrivite la problemele ce ne apasă; vom fi astfel mai senini la suflet, mai puțin critici și neîndurători cu noi înșine și cu cei din jur. Autosugestia ne ajută astfel să ne concentrăm asupra părților bune, evitând disperarea, neîncrederea și teama față de ziua de mâine. Și în bună dispoziție, cu energie și entuziasm vom reuși să ne valorificăm resursele de care dispunem și să inducem asemenea stări de spirit și celor cu care lucrăm, să comunicăm deschis și cu sinceritate cu eul nostru interior și cu semenii cu care venim în contact ceea ce este o realizare extrem de pozitivă pentru că așa cum aprecia George Grisham – *Modul nostru de a comunica cu ceilalți și cu noi înșine determină, în ultimă instanță, calitatea vieții noastre.*

Apelul la autosugestie se poate face și în cazul apariției unor certuri, a unor divergențe de opinii. Certurile sunt percepute de unii ca traumatizante, chiar produc dureri de cap, creșterea tensiunii arteriale, palpitații, o stare de disconfort. Pentru a le

soluționa, pentru a avea o poziție constructivă de luciditate și stăpânire de sine se recomandă să ne spunem: nu e nimic nefiresc, e normal să apară de vreme ce suntem fiecare unicate cu calitățile și defectele proprii, specifice; starea creată o vom depăși, dar trebuie să mă implic și eu; îmi voi spune răspicat punctul de vedere, e dreptul meu, dar și ceilalți au același drept, vreau să-i ascult atent și pe ei, să recunosc opinia și soluția lor; îmi formulez clar cererile; întotdeauna, când ambele părți dovedesc bunăvoință se rezolvă și neînțelegerea; sunt sigur că vom găsi o soluție reciproc avantajoasă; acționează cu încredere, calm și relaxat, chiar dacă ceilalți vor fi nervoși.

Să ne reamintim una din frazele de-acum celebră a lui Emil Coué, părintele psihanalizei: *În fiecare zi, mă simt din ce în ce mai bine, din toate punctele de vedere* formulă pe care trebuie să o repetăm de mai multe ori pe zi dat fiind faptul că subconștientul o reține. Multe din ideile originale, soluțiile inedite, novatoare s-au născut aparent din întâmplare în timp ce autorii lor nici nu se gândeau la ele. În realitate, ele au fost rezultatul faptului că problema ce-i frământa a fost definită foarte riguros, precis dimensionată și apoi autorii au încetat în mod deliberat să se mai gândească la ea și într-un moment când nimeni nu se aștepta, rezolvarea a venit apărând ca de la sine. „Vinovatul" a fost subconștientul care lucrează continuu, chiar și atunci când noi dormim, furnizându-ne răspunsurile și soluțiile de care avem nevoie. Și în cazul amintit mai sus, repetarea frecventă a acelei fraze, sau a alteia, potrivit nevoilor fiecăruia, exercită o acțiune directă asupra subconștientului care ne determină prin zona conștientului să luăm unele decizii, să acționăm pentru a ne realiza scopurile stabilite.

Să menționăm și faptul că alegerea obiectivelor de atins trebuie să o facem personal și să fie din categoria celor realizabile de către noi, și mai ales să credem cu întreaga noastră ființă că este posibil să ajungem acolo unde dorim și deopotrivă să și acționăm efectiv. În același timp, se cere să gândim pozitiv, să avem o atitudine optimistă, să alungăm cuvintele cu încărcătură negativă de genul: nu cred, nu voi reuși, îmi este peste putință, mă depășește, e dificil, n-am nicio șansă și să le promovăm pe cele „energizante", motivante, dătătoare de încredere și speranță, precum: pot, voi reuși, am tot ce-mi trebuie, am voință, imposibil să nu izbutesc etc.

Ceea ce obținem – spunea Ben Murphy – *este ceea ce ne-am dorit cu bună știință sau nu.*

Și un toast ce trebuie rostit cu ocazia unui eveniment important în viața unuia sau altuia dintre membrii grupului, ca de exemplu sărbătorirea zilei de naștere, ce conține un mesaj cu încărcătură emoțională deosebită, nu va fi lăsat la inspirația momentului. În principiu, se recomandă a fi pregătit dinainte pentru a reda expresiv și sintetic ceea ce are o semnificație aparte pentru sărbătorit. Și mai ales, dincolo de conținutul său, de stilul în care a fost redactat, el trebuie rostit cu suflet, cu înțelegere și sensibilitate, cu alte cuvinte să-l redea pe cel în cauză în postura reală, în notele ce-l caracterizează, care să-i facă multă plăcere și să-i aducă bucurii.

Rigori asemănătoare, sub aspectul conciziei, expresivității și clarității lor cuprinde și **scrisoarea** (nota) **de mulțumire** adresată unui angajat pentru rezultatul meritoriu obținut într-o acțiune sau alta – promovarea unui examen, încadrarea într-o funcție superioară, celei actuale, îndeplinirea unei acțiuni ș.a. E un gest ce exprimă considerația și mulțumirea conducerii pentru aportul deosebit la soluționarea unor sarcini și trebuie să primească laudele și recunoașterile cuvenite, inclusiv pe această cale. De aceea scrisoarea va trebui redactată cu multă grijă, să fie scurtă, plină de căldură, mesajul său să genereze emoții și trăiri pozitive din partea adresantului.

• ***Rugăciunea***, înțeleasă drept cerere, mulțumire sau laudă adresată de credincioși divinității și care include toate atitudinile spiritului uman când se apropie de Dumnezeu, poate fi înscrisă, fără nicio îndoială în spațiul atât de cuprinzător al comunicării. Practic, oamenii de toate religiile se roagă. La noi, la creștini, Iisus Hristos ne-a povățuit ca în rugăciunile noastre să nu folosim expresii stereotipe. El a spus „Când vă rugați, să nu spuneți aceleași lucruri la nesfârșit." (Matei 6:7). Rugăciunea, ca mijloc prin care se încearcă a realiza un contact direct cu Creatorul, dispune de un uriaș potențial de reechilibrare și găsiri de sine, de refacere și regenerare fizică și mentală pentru că ne pune în rezonanță cu energiile benefice din noi și din univers.

Unele studii au arătat că persoanele dedicate religios trăiesc mai mult și au o viață mai împlinită. Oamenii care se roagă duc o viață mai fericită și se simt mai bine decât cei care nu se roagă. De

asemenea, s-a ajuns la concluzia că rugăciunea vindecă, între efectele pozitive ale acesteia au consemnat reducerea tensiunii arteriale, diminuarea stresului, recuperarea mai rapidă după operație, o mai bună dispoziție și stare de spirit, calm și echilibrare.

Părintele arhimandrit Teofil Pârâian, referindu-se la valoarea rugăciunii, spunea că aceasta *are darul de a te descoperi pe tine însuți, răscolește în adâncuri de gând, de ființă omenească. Prin ea te întâlnești mai întâi pe tine și apoi cu Iisus Hristos.*

Atunci când rugăciunea este făcută din toată inima, cu ardoare și sinceră trăire, cu întreaga disponibilitate umană, cu intențiile cele mai curate, cu dorința sinceră de a deveni mai buni, cu certitudinea că cele exprimate ni se vor împlini, generează puternice trăiri interioare, zguduie profund sufletul omului, dezvoltă sentimentele cele mai dătătoare de încredere și optimism. Pentru frumusețea și puterea persuasivă, am ales, din multe alte inspirate rugăciuni pe cea a Sfântului Francisc din Assini:

„Doamne, fă din mine un instrument/ al împăcării dintre oameni./ Unde este ură, eu s-aduc iubire,/ Unde e jignire, eu s-aduc iertare,/ Unde-i dezbinare, să aduc unire/ Unde e greșeală, s-aduc adevărul,/ Unde-i îndoială, eu s-aduc credință,/ Unde-i deznădejde, eu s-aduc speranță,/ Unde-i întuneric, eu să fac lumină,/ Unde-i întristare, s-aduc bucurie,/ O, Învățător divin, fă ca eu să caut/ Nu atât să fiu mângâiat,/ cât să mângâi eu pe altul,/ Nu atât să fiu eu înțeles,/ cât eu să înțeleg pe altul,/ Nu atât să fiu eu iubit, cât eu să iubesc pe altul,/ Căci cine dăruiește, acela primește/ Uitând de tine însuți, să înțelegi pe altul,/ Iertând pe altul, găsești și tu iertare/ Murind, învii la viață."

• În aceeași largă categorie a comunicării interumane am înscrie, alături de rugăciune și ***iertarea***. „Că de veți ierta oamenilor greșalele lor, ierta-vă și vouă Tatăl vostru Cel Ceresc; Iar de nu veți ierta oamenilor greșalele lor, nici Tatăl vostru nu vă va ierta greșelile voastre." (Matei, 6: 14, 15)

Trebuie să iertăm și să eliberăm din greșeală pe cei care ne-au făcut vreodată rău. În felul acesta ne eliberăm de emoții negative precum gelozia, invidia, răzbunarea și învinuirea. De asemenea, să ne iertăm pe noi înșine pentru ceea ce ne-am făcut nouă rău și prin aceasta ne vom elibera de nesiguranță, vină și reproșuri.

Capacitatea de a ierta pe alții dar și pe sine este specifică omului puternic, cu personalitate care își cunoaște bine și își apreciază activitatea proprie și a altora, înțelege faptul că a greși

este omenește, că greșeala trebuie privită ca o lecție de viață din care putem învăța multe. Și prin actul iertării ne reechilibrăm sufletește, ne redobândim liniștea și luciditatea necesare, alungăm din interiorul nostru ranchiuna, ura, setea de răzbunare, invidia și egoismul, răutatea și indiferența față de semen, și facem loc generozității, compasiunii, solidarității, apropierii și conlucrării cu cei din jur. Prin asemenea atitudine ne deschidem unii spre alții, ne înțelegem limitele și nevoia depășirii lor, readucem în suflete și în jurul nostru liniștea necesară conviețuirii plăcute, neîncărcate de ranchiună, resentimente și alte asemenea sentimente negative.

Iertarea – scria Zig Ziglar –, *este dificilă, periculoasă, dar și înălțătoare; dificilă pentru că așa stă în firea omului; periculoasă pentru că ne obligă să ne asumăm răspunderea pentru viitor; înălțătoare pentru că ne eliberează de a nu ajunge proprii noștri sclavi.* Iertați pentru că nimeni nu e perfect. Acceptați-i pe ceilalți cu greșelile lor căci omul este supus greșelii, dar nu este condamnat la greșeala eternă. Iertați-vă singur, așa failibil cum sunteți.

• ***Confesiunea***, în sensul cel mai cuprinzător al acestui termen, respectiv ca mărturisire a unor fapte, a unor gânduri și sentimente intime, poate și ea să fie văzută ca un tip, e drept mai aparte, de comunicare. Confesiunea, împărtășirea din universul intim, personal, celui de aproape, dă expresie unei trebuințe umane. Oricare dintre noi a simțit uneori nevoia de a spune celui pe care îl socotim de încredere deplină, parte din frământările și preocupările personale, ceea ce îl ajută, pe cel în cauză, să-și limpezească gândurile, să-și găsească mai ușor drumul spre țelul dorit, să se verifice prin confruntarea cu opinia altcuiva dacă soluția preconizată este cea mai bună.

Dat fiind că exprimarea ei se face nu doar în spațiul informal al activității profesionale, problematica ei fiind de maximă sensibilitate și atitudinea față de ea trebuie să fie de o deosebită precauție. Oricum, ca mijloc de comunicare, uneori și biunivocă, ea trebuie încurajată și în nici într-un caz blocată sau exploatată, stimulată deoarece apropie oamenii, naște prietenii și raporturi interpersonale benefice conlucrării dintre oameni. Pentru cei angajați în asemenea interacțiuni, firește că se cere, între altele, sinceritate și deopotrivă protejarea informațiilor obținute în urma confesiunii celui apropiat, folosirea lor doar cu acordul acestuia. Păstrarea confidențialității acestor date se cere riguros respectată,

aceasta constituind și garanția perpetuării unor relații sănătoase între cele două părți.

• ***Meditația*** – este și ea o modalitate de a comunica cu sine. Ea poate avea, atunci când este practicată cu rigoare, efecte pozitive atât asupra spiritului, cât și asupra corpului, este un mod de a liniști mintea, de a înlătura dezordinea existentă și a găsi împăcarea cu sine.

Specialiștii ne spun că meditația poate fi practicată fie așezat, fie întins. Este important să găsiți un loc confortabil în care să nu fiți deranjați; puneți-vă o muzică relaxantă și stați cât mai comod. Dacă preferați să stați așezat, întindeți picioarele pe podea, țineți corpul drept și confortabil și mâinile în poale. Dacă stați întins, întindeți picioarele și puneți mâinile pe piept.

Concentrați-vă asupra respirației. Închideți ochii și respirați adânc de câteva ori. Puteți să vă concentrați asupra unui gând. Puteți să repetați diverse afirmații sau să vă imaginați că mergeți într-un loc, fie pădure, câmpie sau mare unde vă simțiți cu adevărat mulțumit. Vizualizați apoi tot ceea ce v-ar plăcea să faceți acolo. La început, meditați doar câteva minute, iar cu timpul puteți ajunge la 20-30 minute. Meditați în fiecare zi la aceeași oră. Cu timpul veți simți o stare plăcută de relaxare și de siguranță de sine, o „poftă" de viață mai mare.

Așadar, reținem că există o varietate de forme de comunicare interumană, fiecare având specificitatea sa, apelul la una sau alta din aceste forme de comunicare se face în raport cu ceea ce se urmărește a se realiza. Iar valorificarea potențialului și valențelor de care dispun acestea depind de abilitățile comunicaționale ale fiecăruia. *„Pentru a realiza un act de comunicare autentic și eficient* – scrie Jean-Claude Abric –, *este necesar să asculți, să observi, să realizezi, să controlezi și să exprimi."*

Capitolul IV

FUNCȚIILE COMUNICĂRII

În aria de preocupări ale liderului, dar și a fiecăruia dintre noi, pentru a conștientiza valoarea comunicării în profesie și în viața socială, trebuie înscrise și aprofundarea funcțiilor ce le îndeplinește procesul de comunicare. Dintre numeroasele elaborări privind această problematică se disting cele formulate de T.K. Gamble și M. Gamble. În opinia acestor cercetători funcțiile comunicării sunt următoarele:

a) **Înțelegere și cunoaștere,** prin aceea că actul de comunicare conduce atât la o mai bună cunoaștere de sine, cât și a celorlalți, ambele tipuri de cunoaștere fiind interdependente. Prin ce anume? Prin faptul că atunci când îi cunoaștem pe ceilalți în procesul de comunicare, ne autocunoaștem. Ne cunoaștem simultan propria ființă, învățăm cum ne influențează ceilalți semeni și măsura în care îi influențăm la rândul nostru. Ne privim în ochii celorlalți ca într-o oglindă.

b) **Dezvoltarea unor relaționări consistente cu ceilalți.** Nu este suficient să ne dezvoltăm propriul eu în relații cu alții și să-i cunoaștem. Avem nevoie de comunicare, avem nevoie de relații prin care să împărtășim celorlalți realitatea noastră, să construim împreună semnificațiile realității care ne înconjoară. Prin aceasta, comunicarea îndeplinește, evident, și o funcție de socializare a persoanei.

c) **Influență și persuasiune a comunicării.** Prin comunicare putem să-i influențăm pe ceilalți să fie parte în activitatea noastră de a atinge anumite scopuri. Această funcție dezvoltă ideea de colaborare și de efort comun, perspective pe care comunicarea le creează în interacțiunea umană.

În literatura de specialitate firește că întâlnim și alte abordări. Așa, de pildă, în concepția lui R. Jakobson funcțiile mesajului, în fapt ale comunicării (căci miezul, substanța ei o reprezintă mesajul) constau în următoarele:

• ***Funcția expresivă*** este centrată pe emițătorul mesajului, ea exprimând atitudinea acestuia față de conținutul mesajului său și față de situație. Mesajul furnizează informații cu privire la

emoțiile, sentimentele și ideile emițătorului. Mesajul expresiv poartă marca subiectivității emițătorului.

• ***Funcția conativă*** este orientată către destinatar (receptorul). Mesajul vizează exercitarea unei acțiuni asupra acestuia, cum ar fi o cerere, un ordin sau o dispoziție.

• ***Funcția referențială*** este centrată pe referent. Mesajul se axează pe obiectul la care se referă și căruia îi descrie caracteristicile. Discursul științific, informația obiectivă prin care se relatează fapte concrete sunt mesaje cu funcție referențială.

• ***Funcția fatică*** implică tot ceea ce, în cadrul mesajului, servește la stabilirea și menținerea contactului.

• ***Funcția metalingvistică*** este centrată pe cod. Ea vizează furnizarea de explicații, de precizări asupra codului și a utilizării sale. Așadar, ea se referă la cuvinte sau la toate celelalte semne care vor constitui suportul comunicării.

• ***Funcția poetică*** scoate în evidență „latura palpabilă a semnelor". Tot ceea ce într-un mesaj aduce un sens suplimentar prin jocul structurii semnelor ține de funcția poetică.

Autorul acestor șase funcții precizează că funcțiile mesajului nu se exclud una pe cealaltă, că ele sunt prezente în orice comunicare.

O altă funcție importantă a comunicării este cea a **argumentării**, prin argument înțelegând un ansamblu de informații din care una (concluzia) este prezentată ca adevărată întrucât decurge în mod logic din alte informații considerate adevărate (premisele), iar prin argumentare, așa cum scriu Eugen Năstășel și Ioana Ursu – se înțelege *procesul de interacțiune între sursă și receptor, în cadrul căruia are loc expunerea unor teze, susținerea lor cu suporturi acționale, analiza unor teze contrare și evaluarea concluziei.*

Eficiența argumentării se poate evalua după gradul de schimbare a opiniei, atitudinii sau comportamentului receptorului, deoarece scopul argumentării îl reprezintă aderarea interlocutorului sau auditorului la ideile și concepțiile care îi sunt expuse, ceea ce implică sensibilizarea resorturilor afective, cât și utilizarea celor raționale ale celui căruia ne adresăm. *Prin cuvinte* – scriu cei doi autori citați mai sus – *căutăm să convingem și să determinăm acțiunile celuilalt; prin ele comunicăm ceea ce știm sau aflăm ceea ce nu știm; cu ajutorul lor putem realiza și exprima solidaritatea cu semenii noștri; cu ele trezim imaginația, dorința sau pasiunea.* Cu alți termeni, înseamnă că atunci când

argumentăm o facem pentru a obține aderarea celorlalți la o idee pe care, de cele mai multe ori, o dorim transformată într-o acțiune a celor cărora o împărtășim.

Contraargumentarea intervine atunci când o persoană își apără ideile și soluțiile sale, în corectitudinea și utilitatea cărora crede, de atacurile partenerului de discuție. Să subliniem faptul că atât pentru sursa emitentă a mesajului, cât și pentru receptor, contraargumentarea este un proces ce trebuie pregătit cu mare atenție. În viziunea celor doi specialiști menționați deja în acest capitol, contraargumentarea presupune parcurgerea a trei etape: 1) Analiza concluziei ce va fi combătută; 2) Pregătirea contraargumentelor; 3) Comunicarea contraargumentelor.

O altă funcție a comunicării vizează **transmiterea opiniei sau aprecierii liderului** despre munca, conduita și rezultatele activității subalternilor, deci **evaluarea** lor din varii perspective și în diverse momente, dincolo de cele instituționalizate. Inevitabil, conducătorul va trebui, în anumite cazuri, să adreseze și critici, să facă și unele observații despre faptele și comportamentul mai puțin în acord cu cerințele organizației. Dar pentru ca aceste remarci să-și atingă scopul, să corecteze devierile și să îmbunătățească calitatea muncii subalternilor se cer respectate o serie de cerințe de genul: 1) admonestarea, nemulțumirea și reprosul să fie făcute nu în public, în fața întregului personal, ci între patru ochi pentru a-i cruța orgoliul și a nu trăi sentimentul că a fost compromis în fața celorlalți; 2) critica să fie impersonală, să vizeze fapta, nu persoana. Referirea la faptă sau conduită lasă să se înțeleagă că nu v-ați pierdut încrederea în el, că vă așteptați în viitor la lucruri mai bune, 3) critica să înceapă cu o laudă, un compliment sau o vorbă frumoasă, în felul acesta îl veți face pe cel vizat să fie mai receptiv la observație și să înțeleagă mai bine nevoia de a se corija; 4) la o abatere, la o greșeală să se aducă o singură critică, nu se recomandă să fie făcută de două sau trei ori ceea ce ar irita și da prilejul celui vizat să se socotească nedreptățit, după cum este tot contraindicat să se invoce alte situații, petrecute cu mult timp în urmă, pentru a-i dovedi culpa prezentă; 5) observația, neajunsul ce se invocă, să fie însoțit și de unele recomandări privind modul de lucru în viitor, conduita ce se așteaptă, cu alte cuvinte să-i spunem nu doar ce a greșit ci și cum ar fi bine să procedeze; 6) întotdeauna finalul discuției să se facă pe un ton optimist, cel vizat să primească un semnal de încurajare din partea șefului, să fie

convins că acesta îl va aprecia cum se cuvine, că în el se va avea și în continuare încrederea necesară. Deci, cel admonestat să plece de la întrevederea cu șeful, nu demoralizat, speriat și inhibat, ci într-o dispoziție care să-i permită să-și reia lucrul cu mai multă determinare și convingere că poate realiza mai mult.

Sintetizând, putem afirma că ***funcțiile de bază ale comunicării*** constau în:

1. Să asigure **cunoașterea** de către oameni a mediului natural și social, a legilor care-l guvernează, a regulilor de conduită în raport cu tot ceea ce ne înconjoară;

2. Să **informeze** pe participanții la acțiune despre ceea ce au de făcut, în ce scop și cu ce mijloace și rezultate;

3. **Să motiveze personalul**, să-l convingă despre utilitatea și necesitatea acțiunilor, să-l implice activ în îndeplinirea deciziilor conducerii;

4. Să **declanșeze acțiunea**, să o oprească, s-o intensifice, să-i modifice parametrii de desfășurare, sau să-i imprime alt ritm;

5. Să furnizeze liderului **date despre starea sistemului** și despre evoluția situației;

6. Să **influențeze pozitiv relațiile interpersonale** și climatul psihosocial, să gestioneze corect situațiile de criză, de tensiuni și conflicte;

7. Să asigure **menținerea relațiilor cu structura superioară**, cu alte instituții și cu mass-media;

8. Să realizeze, în mod constant, un **schimb de informații** între comunicatori, să aducă la timp corecțiile necesare atât din partea emițătorului, cât și a receptorului.

Sub acest ultim aspect, să precizăm că ea (adică, comunicarea), așa cum ne relevă managementul performant, stimulează formarea și menținerea coeziunii grupului prin mai multe modalități. Una dintre acestea este furnizarea unor însemne de apartenență sub forma unui „limbaj" comun sau a unor convenții de adresare verbală sau nonverbală. Coeziunea grupală depinde de comunicare și datorită dependenței reciproce a interacțiunii și sentimentului. Disensiunea și conflictul din cadrul grupului sunt reflectate de structura fluxului comunicațional. Cu cât indivizii comunică mai frecvent unii cu alții este mai probabilă dezvoltarea unor norme comune. Deschiderea unor canale active de comunicare înseamnă împărtășirea informației, opiniilor, atitudinilor și valorilor, ceea ce influențează coeziunea grupală. Persoanele care

sunt implicate mai puțin în rețelele comunicării de grup ca transmițători sau receptori sunt adesea și cele mai puțin integrate, mai puțin simpatizate și potențial deviante, iar cantitatea comunicării dintre membrii și grup determină adeziunea sau abaterea unei persoane de la opiniile grupului și de la sistemul său de norme și valori.

Asemenea funcții nu se îndeplinesc de la sine. Ele sunt resimțite în viața indivizilor și a grupului în măsura în care comunicarea are obiective clare, și posibil de realizat, informație reală și oportună, argumente convingătoare și credibilitate. Și încă o remarcă. Ambele părți – emițătorul și destinatarul – pentru a realiza o comunicare eficientă și, prin aceasta să se materializeze și funcțiile sale, trebuie să-și cunoască și să-și respecte obligațiile specifice, respectiv, **pentru emițător**: să transmită numai informații utile, să cunoască destinatarul, să alcătuiască mesajul în funcție de capacitatea receptorului; să selecteze mijlocul de comunicare cel mai potrivit; să aleagă timpul cel mai favorabil pentru transmiterea mesajului; **pentru destinatar**: să recepționeze mesajul transmis; să analizeze conținutul mesajului și să-l implementeze operativ; să inițieze răspunsul și să solicite, dacă e cazul, și alte precizări. Numai astfel, cu această notă dominantă, am numit prin aceasta pragmatismul comunicării, aceasta își poate îndeplini funcțiile ce le-am enunțat. *„Orice comunicare pe care o emitem este o acțiune, o cauză pusă în mișcare* – apreciază George Grisham. *Și toate comunicările produc un efect asupra noastră înșine și asupra celorlalți"*.

Capitolul V

IMPERATIVELE COMUNICĂRII EFICIENTE

Tot mai frecvent, întâlnim în literatura și studiile de referință, aprecieri privind conceptul de comunicare eficientă, căile și modalitățile prin care se poate realiza acest deziderat, adică o comunicare care să-și atingă scopul urmărit. Specialiștii în științele comunicării susțin că se poate realiza o comunicare eficientă doar prin respectarea următoarelor reguli:

- **Regula oportunității** – luarea în considerare a oportunității comunicării și alegerii momentului adecvat pentru transmiterea mesajului;
- **Regula controlului** – punerea de acord a comunicărilor transmise cu ajutorul diferitelor sisteme de semne;
- **Regula transparenței** – evidențierea disponibilității de a reanaliza propriul punct de vedere sub influența apariției unor situații noi;
- **Regula caracterului constructiv** – capacitatea unei ascultări constructiv-active, cu răbdare, interes și respect pentru interlocutor sau audiență;
- **Regula concreteții** – evitarea ambiguității și impreciziei în comunicare;
- **Regula autocriticii** – admiterea incorectitudinii propriului punct de vedere, receptarea opiniei interlocutorului;
- **Regula adresabilității** – luarea în considerare a caracteristicilor individual specifice ale partenerului, a intereselor sale;
- **Regula cantității** – în ceea ce spun, vorbitorii trebuie să ofere informații necesare, nici mai multe, nici mai puține;
- **Regula calității** – ceea ce afirmă emitentul trebuie să respecte realitatea;
- **Regula relației** – mesajul vehiculat de vorbitor trebuie adecvat scopului comunicării;
- **Regula semnificației** – informația transmisă trebuie să fie semnificativă pentru contextul și circumstanțele în care se desfășoară comunicarea;

- **Regula stilului** – vorbitorii trebuie să fie clari, coerenți, comprehensivi și concisi;
- **Regula receptivității** – emitenții trebuie să-și adapteze mesajele la caracteristicile receptorilor și de cunoștințele presupuse ale acestora.

International Republican Institute a identificat **zece valori de bază în comunicare**, adică lucrurile pe care le prețuiesc aproape toți oamenii și care atunci când se au în vedere asigură eficiența comunicării și desigur și interacțiuni pozitive. Aceste valori de bază sunt următoarele:

1. **Sănătatea** – credința că dumneavoastră și familia dumneavoastră trebuie să se bucure de o stare bună de sănătate și siguranță personală.
2. **Siguranța financiară** – dorința de a vă bucura de siguranța financiară atât în prezent, cât și în viitor.
3. **O mai mare apropiere de divinitate** – dorința de a vă simți la adăpost, sub pavăza convingerilor dumneavoastră religioase. De a ști că ești cinstit și corect.
4. **O relație mai bună cu familia** – dorința de a avea o viață familială armonioasă și împlinită, care să te facă să te simți în siguranță în fața amenințărilor din afară.
5. **Planificarea perioadei de după pensionare** – credința că anii din urmă ai vieții vor fi liniștiți și plini de satisfacții.
6. **Petrecerea cât mai plăcută a timpului liber**, dorința de a avea resursele și ocaziile de a-ți petrece timpul liber într-un mod cât mai plăcut.
7. **O slujbă mai bună, care să ne aducă mai multe satisfacții** – posibilitatea de a găsi un serviciu mai bun, care să ne facă să ne simțim mai „realizați".
8. **Posibilitatea de a le asigura copiilor o educație la nivel superior** – capacitatea de a asigura copiilor o educație de calitate, astfel încât să aibă o viață mai bună.
9. **O locuință în proprietate** – capacitatea sau ocazia de a avea în proprietate o casă.
10. **A trăi experiențe noi, de pildă prin călătorii** – dorința de a vizita locuri noi, de a cunoaște oameni și de a găsi elemente care să constituie stimulente din punct de vedere cultural și social.

De ce am invocat și noi aceste valori de bază în comunicare? Pentru a le avea în vedere pe timpul comunicărilor noastre în toate împrejurările vieții și ale muncii. De altfel, ele se regăsesc

sub diferite forme și manifestări în „spatele" oricăror acțiuni constituind în fapt motivația profundă pentru implicarea în acțiunile stabilite. Atunci când le întâlnim invocate de cineva să le înțelegem rostul lor prin faptul că nu pot fi ignorate întrucât fac parte din trebuințele firești ale omului și că în orice problemă, atitudine și faptă se află cel puțin una din aceste valori de bază. Și atunci când oamenii împărtășesc același sistem de principii și norme, comunicarea este mult mai lesnicioasă și conlucrarea dintre oameni se face mai ușor și cu rezultate mai bune.

Unii specialiști în materie de comunicare, precum John C. Maxwell, consideră că pentru a realiza o comunicare eficientă este necesar să urmăm patru reguli fundamentale, formulate sub forma unor recomandări, și anume:

1. **Simplifică mesajul.** Comunicarea nu înseamnă doar ceea ce vrei să comunici, ci și cum comunici. Cheia către o comunicare eficientă este simplitatea. Uitați de impresionarea semenilor prin cuvinte mari sau fraze laborioase. Dacă doriți să vă conectați cu oamenii, fiți simpli.

2. **Observă persoana.** Persoanele care comunică eficient își concentrează atenția asupra celor cu care discută. Ei știu că este imposibil să comunice cu o persoană despre care nu știu nimic. În timp ce comunică cu oamenii – fie ei persoane individuale sau grupuri – răspunde la aceste întrebări: Cine este publicul meu? Care sunt întrebările lor? Ce trebuie realizat? Cât timp am la dispoziție? Dacă vrei să comunici mai bine cu interlocutorii tăi, trebuie să-ți orientezi atenția asupra lor. Oamenii au încredere în cei care stăpânesc arta comunicării, deoarece, la rândul lor, aceștia au încredere în oameni.

3. **Prezintă adevărul.** Credibilitatea precede o comunicare reușită. Există două căi de a inspira credibilitatea publicului tău. În primul rând, încrede-te în ceea ce spui. Oamenii obișnuiți devin extrem de comunicativi când sunt plini de convingere. În al doilea rând, fă ceea ce promiți. Nu există credibilitate mai mare decât convingerea pusă în practică.

4. **Caută răspunsul.** Când comunici, nu uita niciodată că ținta comunicării este acțiunea. Dacă oferi oamenilor informații aleatorii, nu comunici în adevăratul sens al cuvântului. Ori de câte ori discuți cu oamenii, încearcă să le induci anumite sentimente, ceva de care să-și aducă aminte și ceva ce merită pus în practică.

Regulile mai sus prezentate îndeamnă deopotrivă liderul să-și autoevalueze abilitățile de a comunica cu ceilalți, în care scop poate să-și pună o serie de întrebări de genul: comunic bine cu subalternii, dar cu șefii nemijlociți?; subordonații mei au perceput corect viziunea despre evoluția organizației în următorii ani?; sunt îndeajuns de motivați, lucrează cu plăcere sau doar de ochii șefului?; cum reacționează la critici și pedepse?; ce nemulțumiri sau conflicte au fost în ultimul timp și cum s-au soluționat? etc. Răspunsul la asemenea întrebări, când este dat cu obiectivitate, poate duce la unele concluzii privind calitatea actului de comunicare, la corectarea unor disfuncții și blocaje. Doar în acest fel învață mai bine lecția „comunicare", care sunt procedurile și cum se aplică pentru ca informațiile să ajungă netrunchiate și la timp la subalterni, în ce măsură se promovează dialogul, schimbul de mesaje între oameni, cât de bine se cunosc între ei și conlucrează în procesul muncii.

Alți specialiști în domeniu la care se referă lucrarea noastră, precum Gilles Amado și André Guittet (*Psihologia comunicării în grupuri*, Ed. Polirom, 2007), apreciază că pentru a realiza o comunicare eficientă este necesar să cunoaștem factorii favorabili comunicării, care în opinia lor sunt:

1) **Coerența**, informațiile să fie organizate în funcție de coerența internă a discursului și coerența nonverbalului și a verbalului, a discursului și comportamentului.

2) **Legitimitatea**, menținerea legitimității statutului său îi dă dreptul de a emite acel mesaj, calitatea oficială a emițătorului.

3) **Credibilitatea**, să fie credibil, să prezinte dovada că mesajul său corespunde unui adevăr, apelul în acest sens la demonstrație, argumentare și persuadare.

4) **Atractivitatea**, impresia pozitivă sau negativă ce o face mesajul transmis. Înainte de a interpreta o informație, o receptăm și pe această bază se formează o primă impresie care condiționează deseori ascultarea și înțelegerea.

5) **Admisibilitatea**, vizează efectele unui mesaj asupra receptorului. De la adeziune până la respingerea categorică există o întreagă plajă de receptare a informației. Un mesaj este receptat și poate fi admis de către o persoană atunci când nu-i provoacă receptorului perturbări majore. Admisibilitatea ne determină să reflectăm asupra efectelor unui mesaj în privința receptorului.

La fel de utile și interesante sunt și opiniile lui G. Ferreol și M. Flageul, care consideră că pentru a face o comunicare eficientă, indiferent de tipul ei, trebuie să avem în vedere și unele elemente, precum:

• **concizia**, utilizarea unor fraze scurte (echilibrarea conținutului mesajului cu lungimea frazei, evitarea detaliilor), exprimarea unei singure idei într-o frază, fără digresiuni; • **claritatea** (privind limbajul folosit, evitarea diferitelor ticuri lingvistice, cuvintele tehnice ori pompoase care pot îngreuna receptarea mesajului); • **alegerea judicioasă a exemplelor** – ele trebuie să sprijine înțelegerea și nu să aducă noi informații în context; • **elasticitatea** (mesajul, în cazul expunerii orale, trebuie să lase loc spontaneității, să se poată adapta publicului și situațiilor ce pot apărea).

Pentru a realiza o comunicare eficientă, Gilles Amado și André Guittet (op. citată deja mai sus) consideră totodată ca fiind necesară elaborarea unei anumite **strategii**, adică să fie o acțiune coordonată, dirijată spre scopuri precise și care să ia în calcul diverși factori de tipul:

• **contextul comunicării**: un cadru spațial și temporal care determină constrângeri și posibilități pentru schimbul de informații;

• **finalitatea mesajului**, scopul, intenția generală a acestuia: a informa sau a convinge;

• **natura mesajului**: mesaj logic și rațional sau sensibil și emoțional, mesaj verbal sau nonverbal;

• **identitatea partenerilor**: statutul și rolul interlocutorilor, ale relațiilor afective și ale relațiilor de putere;

• **elaborarea mesajului**: găsirea unor forme pentru a-l exprima; de exemplu, conform principiului retoricii: „Ceea ce este bine conceput se enunță clar";

• **efectele probabile** ale mesajului asupra receptorului, a relațiilor și înțelegerii sale;

• **ritualurile comunicării**: secvențele de interacțiune codificate, ritualurile de politețe și de luare de contact, ce permit inițierea sau încheierea unui schimb.

De asemenea, între factorii care contribuie la eficiența oricărui tip de comunicare, un rol major îl îndeplinește ***credibilitatea sursei***. Ea este dată de elemente precum: • competența sursei: domeniul abordat; • gradul de încredere al emițătorului; • reputația de care se bucură emițătorul; • modalitatea de expunere a

argumentelor, sinceritatea comunicatorului; • organizarea logică a mesajului etc.

În același timp, eficiența comunicării, gradul de reținere și receptare a mesajului transmis depinde de dovezile ce le prezintă emitentul. Specialiștii în științele comunicării, precum Eugen Năstăsel și Ioana Ursu susțin că dovezile pentru a fi credibile trebuie să fie: a) ***semnificative***, să prezinte doar informațiile relevante, pentru a facilita înțelegerea problemei în cauză; b) ***organizate într-o secvență logică***. Auditoriul receptează informațiile în secvența logică care îi este transmisă de vorbitor. Dacă expunerea nu are o logică clară a înlănțuirii informațiilor, din care să reiasă concluzia propusă, auditoriul poate respinge mesajul; c) ***suficiente***, uneori auditoriul nu poate contesta veridicitatea informațiilor primite, dar poate sesiza că sunt insuficiente pentru a trage o concluzie; d) ***suficient de detaliate***, gradul de detaliere al informațiilor trebuie să meargă până la acel punct de la care este clar că ele reflectă în mod veridic realitatea; e) ***să exprime valoarea pe care le-o acordă sursa***, informațiile să fie prezentate astfel încât receptorul să-și poată da seama de valoarea pe care acestea o au pentru autorul mesajului; f) ***să apeleze la experiența proprie a auditoriului***, ceea ce conduce la confirmarea celor comunicate; g) ***actuale***, informațiile recente sunt mult mai ușor de receptat; h) ***selectate cu atenție*** datele statistice astfel încât să servească scopului urmărit; i) ***credibile***, sursele de informare să prezinte încredere, cu un prestigiu și competență de necontestat; j) ***comparative***, să apeleze la date comparative care conferă mesajului forța de convingere, garanția afirmării adevărului.

În opinia cunoscutului psiholog, Ana Tucicov Bogdan, condițiile optimei comunicări sunt: a) **consistența de conținut** a mesajelor, dată de cantitatea de informație principală cuprinsă în mesaj și semnificativă pentru ambii interlocutori; b) **expresivitatea comunicării**, social elaborată și asigurată prin intonație, calități de stil, pauze logice etc; c) **intangibilitatea** celor comunicate care depinde nu numai de organizarea informațiilor, ci și de nivelul de acces la ele ale interlocutorului, de compatibilitatea comunicațională a partenerilor.

Argumentarea este frecvent prezentă în orice tip de comunicare de vreme ce se urmărește convingerea receptorului despre justețea sau adevărul ideii transmise. Îndeplinind funcții multiple de informare, sensibilizare, corectare, susținere, justificare etc, argumentarea se desfășoară cu participarea activă și acordul

conștient al celor interesați, pe baze raționale, cu un conținut riguros al judecăților emise. Nu sunt de acceptat: ușurința, superficialitatea, netemeinicia în analiza, interpretarea și rezolvarea situațiilor date. Demersul ideatic al argumentării trebuie să fie asemănător asertării: se pleacă de la premise, se respectă anumite reguli de inferență, se realizează validarea excursului explicativ, sunt extrase concluzii adevărate.

A argumenta presupune: a dovedi, a demonstra ceva cu scopul de a atrage atenția, a suscita interesul, a stimula dorința, a obține acordul pentru a acționa. Deci, argumentarea urmărește convingerea celeilalte părți ceea ce se poate obține nu prin abuz, prin impunere, amenințare și presiune, ci prin „forța" argumentelor, prin evidențierea unor stări de lucruri care sunt percepute ca fiind reale, folositoare și credibile. Argumentarea, făcută cu tact, discreție și echilibru, este singura în măsură să schimbe anumite opinii, idei și modalități de lucru, atitudini și conduite. Ea necesită a fi bine organizată, concisă, coerentă și în conexiune directă cu nivelul de înțelegere al auditoriului, cu interesele și scopurile sale. La eventualele obiecții și dezacorduri, de asemenea, trebuie dovedit mult tact, luciditate și calm, evitând atacul la persoană, notele ironice și sarcasmul, sau și mai grav, bancurile de prost gust, luarea peste picior și afișarea poziției omului atoateștiutor. Și atunci când nu cunoaștem în profunzime o anume problemă, nu se improvizează un răspuns – căci aceasta se va observa destul de repede – ci se va recunoaște cu onestitate că momentan nu sunteți destul de documentat, dar o veți face în curând și veți oferi răspunsul cuvenit.

Din punctul de vedere al logicii, apreciază G. Enescu, orice argumentare începe cu o propoziție afirmativă (ce se cere dovedită sau infirmată), nu cu o propoziție negativă; din neargumentarea (sau neinformarea) unei propoziții nu decurge nimic cu privire la opusa ei; orice argumentare în legătură cu propoziția negativă se face prin intermediul propozițiilor afirmative.

Sub raport psihologic, argumentarea presupune: stăpânirea informațiilor, pregătirea judicioasă a demersului ideatic, comunicare interumană corectă, schimb benefic de idei, confruntarea opiniilor și soluțiilor posibile, captarea atenției interlocutorilor, motivarea pentru realizarea unei participări active, implică sugestie, îndemn, influență și stimulare.

Urmărind în influențarea psihologice – acceptarea, recunoașterea, confirmarea – argumentarea pentru sporirea eficienței mesajelor apelează și la elemente noncognitive care trezesc și mențin interesul și suscită o gamă variată de trăiri afective. În orice dialog, susține Th. Ribot, trebuie să fie prezent, alături de raționamentul intelectual și raționamentul afectiv. În argumentarea psihologică nu sunt excluse ci necesare o ținută fizică agreabilă, un limbaj plastic, un anumit farmec personal, mimică și gesticulație adecvate. Astfel de mijloace permit o îmbinare judicioasă a autorității și afectivității și care conferă o mare forță de pătrundere și influențare.

În cartea sa *Psihologia influenței* (Editura EuroPress, 2008), Maia Dushkina prezintă pe larg asemenea procedee de influențare logică și psihică a opiniilor și convingerilor partenerului, care constau în:

1. *Fundamentarea* – adresarea directă către interlocutor pentru a-l pune în temă cu dovezile folosite și faptele aflate la dispoziție.
2. *Contradicția* – eliminarea contradicțiilor din propria comunicare.
3. *Conversia* – argumentarea exactă, pe etape, desfășurată consecvent și gradat spre concluzia necesară.
4. *Comparația* – un set de comparații care dau comunicării expresivitate, claritate și simbolism.
5. *Confruntarea* – excluderea din construcția comunicării a posibilității confruntării.
6. *Fragmentele* – împărțirea comunicării în fragmente cu o evaluare ulterioară a fiecăruia dintre ele.
7. *Revenirea* – folosirea argumentelor partenerului împotriva lui însuși.
8. *Ignorarea* – constatarea valorii reduse a faptului incontestabil prezentat de interlocutor.
9. *Potențarea* – deplasarea accentului cu aducerea în prim plan a faptelor acceptabile.
10. *Conversia* – schimbarea treptată a esenței problemei.
11. *Interogarea* – interogarea preliminară a partenerului în scopul clarificării poziției sale.
12. *Susținerea* – crearea impresiei privind cunoașterea detaliată a argumentelor partenerului și a convingerii privind inconsistența lor.

Specialiștii în domeniul persuasiunii ne reținem, totodată, atenția și asupra procedeelor concrete de manipulare a argumentației care, de asemenea, merită cunoscute dat fiind nevoia de a le contracara și a bara efectele lor. Iată-le redate succint:

1. **Exagerarea** – generalizarea de orice fel și supradimensionarea.

2. **Luarea în derâdere** – devalorizarea afirmațiilor partenerului prin efectuarea de observații în formă și pe un ton de glumă, chiar fără legătură cu esența dovezilor.

3. **Autoritatea** – citarea unor autorități cunoscute, chiar fără legătură cu esența argumentelor.

4. **Discreditarea** – devalorizarea personalității partenerului prin imposibilitatea prezentării argumentelor pe fondul lor.

5. **Izolarea** – scoaterea anumitor fraze din contextul comunicării, izolarea și prezentarea lor.

6. **Schimbarea direcției** – orientarea discuției pe un alt făgaș, trecerea la o problemă care nu are legătură cu tema.

7. **Inducerea în eroare** – transmiterea unei cantități mari de informații confuze, a unor fapte neverificate, adevărate și false.

8. **Evitarea** – exagerarea importanței problemelor secundare și aducerea lor în prim plan.

9. **Amânarea** – crearea obstacolelor pe timpul ducerii unei discuții prin tărăgănarea și obținerea amânării.

10. **Apelarea** – împingerea obiectului analizei la periferia discuției prin implorarea compasiunii, influenței psihologice prin apelarea la sfera emoțională a partenerului.

11. **Denaturarea** – deformarea directă a comunicării partenerului sau schimbarea accentelor puse de acesta.

12. **Capcanele** – crearea premiselor care urmăresc sugestionarea și în care intră *repetarea* (reproducerea repetată a unei informații, care treptat începe să pară reală); *șantajul* (formularea unor probleme forțate, care obligă să fii de acord cu afirmațiile conținute în ea); *alternativa* (propunerea în întrebare a unei alternative inacceptabile, prezentarea unei posibilități formale de acțiune între variantele nedorite de partener); *controversele* (propunerea unei întrebări de întâmpinare în locul răspunsului la o întrebare pusă anterior).

Pentru reușita comunicărilor, îndeosebi a celor vorbite și scrise, cunoașterea modalităților de argumentare și folosirea lor are o importanță aparte deoarece prin intermediul lor oamenii

sunt convinși mai ușor să accepte o idee, principiu, normă sau criteriu etc. Redăm mai jos o parte din modalitățile de argumentare la care se poate apela:

• ***Explicația*** – rezidă în expunerea clară a faptelor astfel încât să fie înțelese corect de către auditor. Ea se poate realiza prin mai multe procedee precum: narațiunea, descrierea, organizarea topică, clasificarea și comparația.

– **narațiunea** – presupune prezentarea cronologică a evenimentelor în care emițătorul a fost implicat;

– **descrierea** – impune prezentarea a ceva folosind limbajul natural, rezultate bune, dar mai ales atunci când se face sub forma unei pledoarii sau a unui rechizitoriu.

– **organizarea topică** – constă în abordarea fenomenului pe părți, pe segmente, urmărind să-l convingem pe interlocutor.

– **clasificarea** – cere ordonarea faptelor, evenimentelor potrivit unor criterii bine stabilite.

– **comparația** – cu ajutorul ei se scot în evidență asemănările și deosebirile dintre fapte, evenimente și fenomene cu scopul de a ușura cunoașterea și înțelegerea lor.

• ***Analogia*** – din asemănarea a două obiecte sau fenomene în anumite privințe se conchide asemănarea lor și în alte privințe. Există analogia directă care recurge la relațiile nemijlocite dintre fapte, evenimente, opinii etc; analogia indirectă – raționament care stabilește raporturi sugestive între elemente din domenii diferite, dar cu asemănări ale însușirilor și ale structurilor.

• ***Inducția*** – utilizează raționamentul de tip inductiv, parcurgerea drumului de la singular la plural, de la unul la mai mulți, posibil toți, de la concret la abstract, de la particular la general. Se folosește îndeosebi în comunicarea didactică, unde se urmărește dezvoltarea capacității celor ce se pregătesc să descopere ei înșiși corelațiile dintre obiecte, fenomene și procese.

• ***Deducția*** – aici mișcarea gândirii are loc exclusiv în planul conceptelor, concluzia ce se desprinde este categorică. Deducția constă din traseul argumentării pornind de la general la particular, se enunță mai întâi aspectul general, apoi se explică detaliile obiectului, procesului sau fenomenului.

• ***Ipoteza*** – implică angajarea gândirii și imaginației pe calea ipotezelor, a presupunerilor care pare a avea șanse de a duce la o concluzie pertinentă.

• ***Alternativa*** – presupune libertatea subiectului de a prezenta interlocutorului mai multe variante pentru a-l determina să aleagă.

• ***Dilema*** – se oferă interlocutorului posibilitatea de a alege din două variante, fiecare variantă prezintă avantaje și dezavantaje, cel mai adesea dezavantajele fiind mai numeroase decât avantajele.

• ***Paradoxul*** – este un tip de raționament ce constă într-un enunț contradictoriu, dar demonstrabil și care permite prin analiza mai multor posibilități să se afle adevărul.

• ***Demonstrația*** – prin exemple practice sau argumente teoretice utilizând propoziții categorice despre adevărul sau falsitatea unei afirmații sau fapte se explică în mod convingător o anume situație.

• ***Reducerea la absurd*** – constă în argumentarea adevărului unei teze prin demonstrarea faptului că receptarea tezei contradictorii duce la consecințe absurde. Acest tip de argumentare este întemeiat pe „legea terțului exclus", potrivit căreia un enunț este acceptat într-un discurs sau respins, altă posibilitate neexistând.

• **Modelul cronologic** recurge la abordarea problemelor, fenomenelor și evenimentelor în ordinea cronologică în care ele au avut sau urmează să aibă loc. Este cel mai simplu mijloc de argumentare pentru că situațiile bazate pe succesiunea lor în timp sunt foarte frecvente.

• **Modelul problemă-soluție.** Se poate prezenta o descriere completă a unei probleme iar apoi să se discute soluția cea mai potrivită pentru rezolvarea ei, firește însoțită de informațiile și datele necesare ce demonstrează realismul și posibilitățile certe de rezolvare a problemei în cauză. După cum se poate apela și la o altă variantă prin utilizarea procedeului pro și contra pentru a aborda o problemă și posibilele ei soluții. Se va începe cu o descriere a problemei și a soluțiilor preconizate, apoi se vor verifica prin analiză comparativă valabilitatea și slăbiciunile fiecărei soluții pentru ca pe această bază să se releve prin ce anume soluționarea propusă este cea mai indicată.

• **Modelul cauzei și efectului.** Se folosește pentru a arăta cum una sau mai multe idei, acțiuni sau condiții conduc la alte idei, soluții sau condiții. Două variante ale acestui model sunt posibile: de la cauză la efect și de la efect la cauză. Primul procedeu începe prin a identifica idei, acțiuni sau condiții, iar apoi arătând cum acestea s-au produs sau cum vor genera anumite efecte.

Al doilea procedeu, de la efect la cauză, constă din înfățișarea efectelor – starea de lucruri existentă, apoi se prezintă cauzele care au condus la o asemenea situație.

În literatura de specialitate sunt consemnate și explicate unele **modalități greșite de argumentare**, ce trebuie evident prevenite în comunicările noastre, ca de pildă:

a) **Generalizarea pripită**, constă în a emite sau accepta o generalizare făcută pe baza unui eșantion redus, nereprezentativ. O concluzie generală, obținută inductiv nu este valabilă pentru toate cazurile de referință. O bună parte a acestor generalizări sunt urmare a unor prejudecăți, superstiții sau a unor opinii insuficient analizate, a extrapolării unei experiențe limitate la toate cazurile întâlnite.

b) **Argumentarea „ad-hominem"**, atunci când se atacă persoana care furnizează argumentul și nu argumentul în sine. Uneori se creează situații când folosirea lui de către una dintre părți îl face și pe celălalt să contraargumenteze tot prin argumente „ad-hominem", ceea ce conduce la o dispută aprigă, generând în fapt într-o ceartă ascuțită.

c) **Argumentarea „ad ignorantiam"**, după cum sugerează și numele, în acest mod de argumentare se folosește lipsa de cunoaștere a problemei de către interlocutor.

d) **Argumentarea prin repetarea argumentului**, această greșeală constă în repetarea, într-o altă formă, a afirmației care trebuia susținută prin argumentare.

e) **Argumentarea „în cerc"**, este o formă de argumentare prin repetarea argumentului, dar care se desfășoară pe etape.

f) **Argumentul „sau – sau"**, se folosește atunci când cel care argumentează consideră că nu pot exista decât două alternative ale unei situații, când în realitate sunt mai multe, neglijându-se astfel situațiile de intermediere posibile.

g) **Atacul la persoană**, bazat pe presupunerea că orice discreditează o persoană, discreditează, infirmă, anulează sau respinge și punctele sale de vedere.

În sfera argumentului atac la persoană se include și **argumentul autorității**. Prestigiul științific, moral, politic al altei persoane este prezentat drept un garant al adevărului „X are dreptate deoarece este un mare specialist".

h) **Argumentum ad populam**, argument ce se adresează stărilor afective, mentalităților și prejudecăților, mulțimilor umane

pentru a justifica o idee. Un caz particular este argumentul majorității, considerarea drept corectă a unui punct de vedere pentru că și alții îl împărtășesc.

i) **Argumentum ad verecundiam**, formă de argument ad hominem, care face apel la modestie, iar prin extensie la considerarea drept adevărată a ideii care a dăinuit vreme îndelungată.

Practica argumentării în procesul persuasiv demonstrează efectele dăunătoare a utilizării unor argumente cu caracter negativ, faptul că acestea ridică obstacole în calea receptării mesajului, creează confuzii și derutează interlocutorul sau auditoriul. Când vorbim de argumente cu caracter negativ avem în vedere, în principal: apelul la autoritate în locul argumentelor de ordin istoric, faptic și logic; invocarea propriei poziții (funcție și loc în ierarhia puterii); ridicarea tonului; reducerea la tăcere; aluzia; insulta; amenințarea; apelul la personalitate, la „argumente", în fapt nonargumente se cer evitate, tocmai pentru a conferi credibilitate și a fi receptate și acceptate de destinatar prin aprecieri echilibrate, judecăți și raționamente logice, fapte, date și informații din surse veridice și din realități trăite, explicații raționale și evaluări pertinente și credibile.

Cum pot fi respinse sau contraargumentate unele idei, opinii, judecăți etc formulate de interlocutor? O gamă largă de asemenea mijloace au elaborat Eugen Năstăsel și Ioana Ursu. Iată unele din asemenea posibilități ce pot fi utilizate frecvent de către lider în expunerile, prezentările, convorbirile sau conversațiile sale cu terțe persoane:

a) Pentru *respingerea concluziei principale* evidențiată de interlocutor se poate replica: Este ambiguu, nu este clară; nu este practică; nu prezintă interes; este în contradicție cu...; nu este realizabilă.

b) *Referitor la faptele aduse ca probă*: sunt contradictorii; nu sunt suficiente; nu pot fi verificate; sunt subiective etc.

Argumentarea slabă, după opinia lui W.E. Moore, este datorată gândirii superficiale și poate fi urmare a unor factori precum:

• Ignorarea argumentelor: susținerea unui punct de vedere aducându-se ca argument lipsa argumentelor contrare.

• Ipoteze contra faptelor: formularea unor ipoteze ce sunt contrare cunoștințelor despre realitate și care conduc la presupuneri vagi despre consecințele fenomenelor.

• Concluzia irelevantă: ignorarea subiectului, ratarea faptelor, trecerea pe alături.

• Falsa analogie: considerarea unor lucruri ce sunt similare din anumite puncte de vedere ca fiind similare și din altele.

• Compoziția: se presupune că întregul are caracteristicile părților.

• Diviziunea: se consideră că ceea ce este adecvat pentru întreg este adecvat și pentru parte.

• Gândirea prin accident și clișeu: o declarație generală este explicată în circumstanțe speciale; recurgerea la clișee (personale, maxime, aforisme) care supra simplifică.

• Inconsistența și pornirea de la premise contradictorii sau aflate în conflict într-un anumit grad.

Pentru reușita **actului de convingere** a interlocutorului (auditoriului) există formulate unele reguli de bază cum ar fi, de exemplu, cele aparținând lui V. Pisarek, respectiv:

• prezentarea, de la începutul argumentării, care este punctul de plecare, acesta transformându-se și în argumentul cel mai puternic;

• argumentele să fie prezentate unitar, decurgând unul din celălalt;

• expunerea să fie astfel făcută încât să incite permanent pe destinatari și să-i determine să urmărească firul ei;

• să se apeleze la repetiții ale aceluiași lucru, aceleași idei, dar nu în același mod;

• să se apeleze la experiențele personale ale destinatarului și numai rareori la cele proprii vorbitorului;

• argumentele raționale să se bazeze permanent pe cele emoționale;

• să nu uităm că argumentele emoționale utilizate singure pot duce la demagogie;

• să existe legături logice între unitățile comunicării;

• să fie asigurate claritatea și înțelegerea;

• să existe o grijă continuă pentru „încălzirea" dialogului – apelând, între paragrafe mari, la elemente cunoscute și dragi tuturor.

În cadrul procesului de comunicare, inclusiv în planul argumentării mesajelor transmise, pentru a se verifica măsura în care acestea au fost receptate corect, emițătorul poate apela la diverse **tipuri de întrebări**. Înainte de a le consemna, să menționăm faptul că punerea întrebărilor este o cale importantă pentru clarificarea

tuturor problemelor în orice discuție. Ele au calitatea de a îndrepta atenția asupra a ceea ce este esențial și urgent de clarificat.

Întrebările, ca mijloc de eficientizare a comunicării, contribuie efectiv la demararea unei discuții, dirijarea dialogului pe anumite direcții și probleme, favorizează obținerea de noi informații, menține sau reactivează conversația, stimulează, deopotrivă, pe cel care întreabă și pe cel căruia i-a fost adresată întrebarea. Dar pentru ca ele să-și exercite asemenea roluri se cer respectate câteva reguli precum: să fie formulate în termeni clari, cu decență, respectiv și cu intenția vădită de a clarifica ceva; să evite ironia, sarcasmul sau încercarea de a-l pune pe interlocutor în dificultate; să nu se formuleze, de regulă, decât o singură întrebare; adverbul interogativ să fie așezat la începutul întrebării; să nu se repete ceea ce au mai întrebat și alții; să stimuleze pe interlocutor, nu să-l inhibe, arătând că de fapt cel care întreabă știe mai multe decât cel întrebat.

Emițătorul trebuie să stimuleze punerea de întrebări deoarece acestea au darul de a clarifica mesajul, de a aprofunda conținutul problemei în dezbatere, de a dezvălui motivele unor acțiuni și atitudini, cu condiția, desigur, să fie formulate cu tact, cu bună credință și fără niciun reproș adus cuiva sau a intra în intimitatea vieții vreunei persoane.

Iată câteva tipuri de întrebări întâlnite mai frecvent îndeosebi în comunicările orale, la care atât liderul, cât și noi putem apela:

- **întrebări de informare** – pentru culegerea de informații;
- **întrebări de control** – pentru verificarea gradului de participare a partenerului la comunicare;
- **întrebări de orientare** – pentru evaluarea exactității corectitudinii partenerului în cele expuse anterior;
- **întrebări de susținere** – pentru marcarea înțelegerii reciproce, a demonstrației acordului;
- **întrebări de cunoaștere** – pentru cunoașterea scopurilor și motivelor partenerului;
- **întrebări de repetare** – pentru a dovedi partenerului înțelegerea și câștigul de timp;
- **întrebări de precizare** – pentru restrângerea temei comunicării și obținerea acordului partenerului;
- **întrebări de reorientare** – pentru readucerea partenerului la tema comunicării.

- **întrebări de provocare** – pentru stabilirea tendințelor reale ale partenerului;
- **întrebări concluzive** – pentru desprinderea concluziilor comunicării.

La asemenea întrebări, dar și la alte tipuri, suntem nu de puține ori, să răspundem, ceea ce nu se poate face oricum, ci respectând unele cerințe, precum:

- menținerea unei pauze înainte de răspuns;
- împărțirea unei întrebări complexe în părți componente;
- defalcarea răspunsului la o întrebare dificilă din punct de vedere al conținutului în etape;
- rugăminte de a repeta întrebarea;
- reproducerea întrebării cu scopul de a verifica dacă a fost reținută corect;
- rugămintea de a acorda timp de gândire;
- prezentarea unei situații similare;
- precizarea informației care interesează concret în cazul întrebării de tip deschis;
- rugămintea de fixare a unei întrebări nepuse;
- revenirea la temă în cazul unei întrebări evitate;
- amânarea răspunsului să fie însoțită de explicații plauzibile (precum că problema este complexă, mai trebuie să reflectăm asupra ei, ne vom documenta mai bine și vă vom da răspunsul la timp etc);
- recunoașterea propriei vinovății în cazul înțelegerii incorecte sau formulării inadecvate.

În aceeași măsură, poate și mai mult, nu trebuie reacționat în pripă la stările generate în rândul auditoriului, de ceea ce a comunicat vorbitorul, cu alte cuvinte la *modalitățile de stabilire a conexiunii inverse*, care se succed potrivit situației concrete și favorizează ascultarea activă, înțelegerea reciprocă și optimizarea cooperării, precum:

- **precizarea** – „N-ați putea să precizați..."
- **încurajarea** – „Vorbeați de faptul că..."
- **revenirea** – „Nu cumva ați vrut să vorbiți despre..."
- **rezumarea** – „Vă rog să-mi permiteți să fac un rezumat al celor spuse de dumneavoastră..."
- **presupunerea** – „Spuneați, ați avut în vedere că..."
- **explicarea** – „N-ați putea să explicați cum..."
- **clarificarea cauzei** – „Aș vrea să știu de ce..."

• **clarificarea opiniei** – „Ce credeți în legătură cu aceasta?"
• **dispersia** – „Ce vă neliniștește, de fapt în..."
• **concretizarea** – „Ce este, după părerea dumneavoastră incorect în..."

De asemenea, se cer avute în vedere și tipurile de răspunsuri ce se pot da la întrebările formulate. Iată, de exemplu, o tipologie a posibilelor răspunsuri, în viziunea Irinei Chiru (*Comunicarea interpersonală*, Editura Tritonic, 2004) a căror cunoaștere poate conduce la o mai bună comunicare între cele două părți.

La întrebările care se pun se pot primi o serie de răspunsuri. În viziunea Irinei Chiru, acestea pot avea următoarele forme sau, mai bine zis, o tipologie, precum:

1. Răspuns *„soluția problemei"*. A sugerează interlocutorului B să consulte o terță persoană sau să aplice o metodă anumită care ar oferi o soluție. Rezultat: B se simte respins și obligat să adopte o soluție sau o idee care nu se subordonează unic unei alegeri proprii, ci modului de a gândi a lui A.

2. Răspuns *„judecată morală"*: ca răspuns, A poate pune în gardă, poate aproba sau dezaproba. Rezultat: B se simte judecat sau cenzurat, culpabilizat, revoltat sau angoasat în interior, chiar dacă este aprobat în domeniul său.

3. Răspuns *investigator*. A îi adresează întrebări lui B pentru a obține alte informații pe care le consideră esențiale. A insistă pe detalii. Rezultat: B se orientează funcție de A și marginalizează ceea ce ar fi vrut într-adevăr să spună.

4. Răspuns care *interpretează*. A operează o triere a ceea ce i se spune. A răspunde reluând parțial ceea ce i-a fost spus. Deformează sensul ansamblului discursului. Rezultat: B nu înțelege, este mirat deoarece nu recunoaște decât parțial ceea ce A susține că B a afirmat. B se poate simți iritat, se blochează sau devine dezinteresat.

5. Răspuns *de susținere*, încurajează, susține moral, compătimește și calmează. A poate face trimitere la o situație similară trăită de el. A relatează empatic această experiență și dedramatizează. Rezultatul: B se lasă consolat și devine pasiv. Poate refuza demersurile lui A tăcând.

În procesul comunicațional **cuvintele** pe care le utilizăm curent au o formidabilă forță formativă, ele generează, în ultimă instanță, și convingerile fiecăruia. Oamenii care apelează la cuvinte negative sunt destinați a avea atitudini negative și invers, cei ce se

sprijină pe cuvinte pozitive vor avea atitudini pozitive. Atitudinea se prezintă astfel ca un filtru mental prin care percepem realitățile înconjurătoare. Și deosebirile dintre atitudinile pozitive și cele negative nu numai că sunt radicale, dar exercită influențe mari. Prin atitudini care se exprimă în fapt prin limbajul verbal și nonverbal, omul își dezvăluie întreaga sa personalitate, gândurile, sentimentele și trăirile sale, așteptările și doleanțele, poziția sa față de tot ceea ce îl înconjoară. Vocabularul fiecăruia ne afectează emoțiile și convingerile, starea de spirit, dispoziția momentului și ne oferă indicii și despre caracterului emitentului, au impact chiar și asupra stării de sănătate. *Spuneți că ești bine* – scrie Ella Wheeler Wilcox –, *că toate sunt în regulă cu tine și Dumnezeu îți va auzi cuvintele și le va transforma în realități.* De aceea, limbajul folosit trebuie selectat din categoria celui cu un potențial motivațional, stimulativ, și nu din cel demoralizant, inhibitor și ambiguu.

Din perspectiva mai sus conturată, Jeff Keller, ne-a ilustrat extrem de convingător diferența dintre o atitudine pozitivă și una negativă, rădăcina lor fiind gândul, iar acesta la rândul său, se hrănește și se exprimă prin cuvinte. Iată în ce constau aceste diferențe, determinante în planul succesului sau al eșecului, al relațiilor cu cei din jurul nostru, al comunicării curente cu semenii.

Persoana cu o atitudine negativă gândește „Nu pot".

Persoana cu o atitudine pozitivă gândește „Pot".

Persoana cu o atitudine negativă stăruie asupra problemelor.

Persoana cu o atitudine pozitivă se concentrează asupra soluțiilor.

Persoana cu o atitudine negativă le găsește celorlalți nenumărate defecte.

Persoana cu o atitudine pozitivă caută aspectele pozitive ale celorlalți.

Persoana cu o atitudine negativă se concentrează pe ceea ce îi lipsește.

Persoana cu o atitudine pozitivă este recunoscătoare pentru lucrurile cu care a fost înzestrată.

Persoana cu o atitudine negativă vede limitările.

Persoana cu o atitudine pozitivă vede posibilitățile și, desigur, „lista" ar putea cuprinde și alte aspecte. Sunt însă suficiente cele amintite pentru a înțelege valoarea excepțională a atitudinii în activitatea omului, faptul că gândurile ne determină acțiunile, că el devine literalmente ceea ce crede că va fi. Prin schimbarea

modului de a gândi se schimbă și atitudinile, o gândire pozitivă duce la rezultate pozitive și invers, o gândire negativă conduce la eșec. *Persoanele cere se hrănesc numai cu cuvinte negative* – scrie Jeff Keller – *sunt destinate să aibă o atitudine negativă.*

Vizând aceeași problematică, respectiv aceea a rolului atitudinilor în procesul comunicațional, un alt specialist în psihologia comunicării, Jean-Claude Abric –, apreciază că în comunicarea interindividuală se întâlnesc cinci mari tipuri de atitudini care firește trebuie avute în vedere în „reglarea" mesajului nostru, și anume:

1. **Atitudinea de interpretare**, care constă în a formula, în a verbaliza pentru celălalt rațiunile ascunse care se află la originea spuselor sau faptelor sale.

2. **Atitudinea de evaluare**, constă în formularea unei judecăți pozitive sau negative în raport cu ceea ce spune sau face celălalt.

3. **Atitudinea de ajutor sau de consiliere**, constă în a-i propune celuilalt soluții sau elemente ale unor soluții, în funcție de ceea ce acesta a exprimat.

4. **Atitudinea de chestionare**, constă în a pune întrebări pentru a-i permite celuilalt să se exprime.

5. **Atitudinea de comprehensiune**, constă în a-i arăta celuilalt că te interesează ceea ce îți spune și că asculți pentru a încerca să-l înțelegi, nu pentru a-l judeca. Ea înseamnă în fapt o reformulare a ceea ce a afirmat interlocutorul pentru a-i dovedi interesul său de a-l înțelege.

Cea mai propice situație pentru exprimarea celuilalt este, așa cum reiese din cele cinci tipuri de atitudini consemnate mai sus, aceea în care emitentul nu se simte judecat, analizat sau interpretat, nici ghidat prin sfaturi și nici manipulat sau hărțuit prin întrebări.

Psihologia persuasiunii ne atrage atenția asupra necesității ca în procesul de comunicare să se aibă în vedere existența unor stiluri de comunicare specifice indivizilor cărora li se adresează mesajul. Se susține că există tipuri precum: • **analitic** (logic, senzorial, non-afirmativ, introvertit), înclinat spre analize, procese și sisteme, adoptă decizii după ce gândesc temeinic. În dialogul cu ei este nevoie de multe probe, dovezi, argumente, explicații etc.; • **director** (logic, senzorial, afirmativ, extrovertit) este rapid și orientat spre sarcini, foarte încrezători în ei, independenți și cu o voință puternică; le plac provocările, gândesc rapid și iau decizii

prompte; • **sociabilul** (emotiv, simțitor, afirmativ, extrovertit) este un om căruia îi place să fie în centrul atenției, grăbit, are simțul umorului, distractiv, entuziast, vorbăreț, prietenos și optimist, acționează deseori sub impulsul de moment; • **amiabilul** (emotiv, simțitor, non-afirmativ, introvertit) este relaxat, dezinvolt, iubește relațiile cu oamenii. Amiabilii sunt orientați spre sentimente, mulțumiți cu stările de lucruri, sunt ascultători, agreabili, iau încet decizii, nu le plac discuțiile în contradictoriu, răbdători, prietenoși și loiali. Cunoașterea acestei tipologii umane nu face altceva decât să ușureze comunicarea, să faciliteze receptarea și promovarea mesajului.

Nu există doi oameni identici. Pentru a realiza o legătură cu un alt semen trebuie să facem un schimb de idei, să aflăm în ce probleme gândim la fel, să ne acceptăm particularitățile și să ne recunoaștem diferențele. Comunicarea este influențată și capătă anumite note specifice în funcție și de **tipul temperamental** căruia aparțin interlocutorii. Luarea în considerare a acestei caracteristici ale personalității umane favorizează desigur comunicarea, receptarea mesajului transmis. Exemplificăm cu fiecare din cele patru tipuri temperamentale clasice – sangvinic, coleric, flegmatic și melancolic.

• ***Sangvinicii***, sub raport comunicațional reprezintă grupul cel mai agreabil, ei putându-se adapta cu ușurință în situații variate, găsind un limbaj comun cu marea majoritate a semenilor. Au o fire veselă, prietenoasă, au simțul umorului, nu manifestă rigiditate în gândire și comportament, nu se formalizează pentru orice, sunt adaptabili la situațiile noi, sunt buni comunicatori, având o mimică bogată, mobilă și expresivă. Înclinația sangvinilor spre latura veselă a lucrurilor are o semnificație pozitivă, căci așa cum spunea cineva „ umorul bun face toate lucrurile tolerabile".

Persoanele cu un temperament sangvinic se adaptează cu ușurință la noile cerințe, intră repede în relații cu ceilalți, acceptă însă cu greutate sugestiile și observațiile critice. De asemenea, ca puncte slabe, sangvinicul este motivat adesea de emoții, se plictisește repede, are o capacitate redusă de concentrare, vorbește mult – poate fi socotit adesea ca fiind „cronofag".

• ***Colericii***, cu spiritul lor autoritar, extravertit, năvalnic, nestăpânit, dinamic și energic, creează probleme în relațiile cu ceilalți, dificultăți în comunicare. Ei trec ușor de la entuziasm debordant la disperare, sunt înclinați spre rigiditate și intoleranți în

interpretarea și aplicarea normelor și regulilor, formulează aprecieri pripite la adresa altora, văd totul în alb sau negru, fără nuanțe intermediare.

Oamenii cu temperament coleric sunt foarte mobili, spontani și imprevizibili. Au reacții rapide, necontrolate adesea, sunt impulsivi, suportă cu greu contrazicerile și sugestiile; vorbesc mult și repede, gesticulează cu frenezie. Persoanele cu un temperament coleric au un comportament neechilibrat, se evidențiază prin mișcări rapide și brusce, printr-o mobilitate motrice generală; sentimentele lor le exprimă pregnant prin mimică și vorbire; sunt percepute de către ceilalți drept persoane conflictuale.

Nerăbdători, hiperactivi, băgăreți, deranjează pe mulți, au ieșiri nervoase frecvent, jignesc cu ușurință, sunt irascibili și nu suportă să fie contrazișI. Fac parte din categoria persoanelor conflictuale, intră în dispute cu cei din jur, deopotrivă cu șefii, cu egalii și cu subordonații. Șefii sangvinici îi tolerează bine pe colerici, în primul rând din cauza marii lor capacități de a se angaja rapid și fără rezerve în acțiuni anevoioase, pe care, de obicei, le duc la îndeplinire în pofida faptului că, în repetate rânduri, sunt înclinați să le abandoneze, fiind mereu atrași de altceva.

Ca puncte slabe mai putem consemna și faptul că colericul dovedește o prea mare încredere în sine, renunță cu greu la punctul său de vedere, manifestă aroganță și tendința de a domina, este înclinat spre intoleranță, începe multe activități, dar nu are răbdare să le finalizeze, să lucreze pe bază de priorități.

• ***Flegmaticii*** nu ridică probleme deosebite din punct de vedere comunicațional. Desfășurarea cu încetineală a proceselor psihice și implicit a reacțiilor exterioare, absența grabei în exprimarea de judecăți referitoare la cei din jur, calmul lor, seriozitatea, echilibrul emoțional, meticulozitatea, rezistența la eforturi, stabilitatea opiniilor și a convingerilor, caracterul previzibil al reacțiilor le conferă statutul de oameni de încredere, cu condiția să nu li se ceară să meargă în altă „cadență" decât aceea care îi caracterizează.

Persoanele cu un temperament flegmatic au un ritm mai lent al vieții sufletești, mimica și gesturile mai puțin expresive, sunt ceva mai rezervate, chibzuiesc mult până își exprimă opinia sau decid ceva. De asemenea, flegmaticul se mobilizează greu, puțin adaptabil la situațiile noi, încăpățânat, insuficient de perseverent și uneori indiferent la ceea ce se petrece în jurul său. Flegmaticul se

enervează rar, nu este emotiv, preferă liniștea și se dovedește a fi mulțumit cu ceea ce este.

• ***Melancolicii*** comunică anevoie cu cei din jur, deoarece manifestă suspiciune, tendință de închidere în sine, de analiză excesivă a semnificațiilor fenomenelor și proceselor din realitate. Au înclinația de a vedea peste tot pericole și amenințări la adresa lor, sunt lipsiți de energie, de încredere în sine și în alții, ceea ce îi face să fie prea puțin comunicativi. Preferă muncile de rutină, suportă anevoie schimbarea, obosesc destul de repede. Rabdă timp îndelungat ceea ce consideră ei, adesea nejustificat, nedreptăți ori persecuții, cumulează tensiuni interioare și din când în când explodează cu o violență deosebită. Melancolicul este necomunicativ, puțin sociabil, lipsit de curaj și spirit întreprinzător, manifestă mari rezerve în relațiile cu persoane necunoscute.

Puncte slabe: suspicios, greu de satisfăcut, perfecționist în extremă, lipsit de spontaneitate, se demotivează cu ușurință, evită confruntările, dialogul în general.

Persoanele aparținând acestui tip temperamental nu sunt deschise la comunicare, cu greu se confesează, iar când o fac preferă pe sangvinici. În general evită dialogul cu colericii deoarece nu au spontaneitatea lor în reacții, sunt mai întotdeauna depășiți; remarcile bune le vin târziu în minte, fiind, de regulă ținta ironiilor și aprecierilor mușcătoare. Cu flegmaticii se împacă bine, discutând strictul necesar. Cu ceilalți melancolici comunică puțin, preferând să tacă împreună. Oamenii cu temperament sangvinic și flegmatic sunt echilibrați în relațiile cu alte persoane, acceptă rar o confruntare interindividuală, în timp ce persoanele melancolice au rețineri în contactele cu ceilalți, comunică mai puțin și se deschid mai greu în relațiile cu cei din jur.

Pentru a realiza o comunicare eficientă se cere a se avea în vedere și alte două caracteristici ale personalității umane: extroversiunea și introversiunea.

Extrovertitul, este cunoscut prin orientarea lui spre exterior și deschidere în confesiune, adaptabil la situațiile noi; se entuziasmează cu ușurință, caută aprecierile și încurajările celorlalți, este spontan și dispune de un grad ridicat de sociabilitate, activ în conducere, hotărât și ferm în luarea și aplicarea deciziilor, așteaptă și primește cu satisfacție laudele pentru reușitele sale. În același timp, fiind spontan și rapid în reacții dovedește impulsivitate,

nerăbdare, ușor influențabil, schimbător în atitudini și aprecieri ceea ce se resimte în schimbul de informații cu cei din jurul său.

Introvertitul se situează, față de extrovertit, la celălalt pol, orientat spre sine, solitar, retras, timid și reflexiv, calm, rezervat, capacitate mărită de autocontrol. Aceste trăsături se regăsesc în maniera în care primește informațiile, le examinează și le promovează cu discernământ, cu responsabilitate, deși nu au maximum de viteză, ci au o oarecare lentoare. În discuțiile cu ceilalți semeni este destul de prudent, nu se hazardează în aprecieri și prognoze, examinează cu rigoare datele și faptele în cauză și apoi își formulează și exprimă punctul său de vedere, varianta personală de lucru.

În viața de zi cu zi, întâlnim și alte tipuri de oameni a căror particularități ar trebui negreșit să le avem în vedere în orice comunicare. Așa, de exemplu, sunt unii subalterni, dar chiar și șefi cărora le place starea de lucruri existentă, nu vor să o modifice, ci, dimpotrivă, să o conserve. Din această cauză, ei văd orice încercare de primenire, de schimbare ca pe un afront personal, ca un atac la autoritatea și personalitatea lor. Aceste persoane, subjugate conservatorismului resping soluțiile noi, procedeele de lucru inedite, neutilizate până atunci, rămân cantonate în gândirea și schemele lor de lucru depășite, dar comode, nu se lasă deloc impresionate de argumentele ce li se aduc privind nevoia înnoirilor, a unui nou suflu și stil de lucru.

Există și persoane, din rândul angajaților, dar și al conducătorilor mai mari sau mai mici care sunt pasionați căutători ai noului, a celor mai recente achiziții ale științei pentru a le cunoaște și aplica în domeniul lor de activitate. Sunt la curent cu noutățile din profesia lor, sunt interesați de ideile și soluțiile noi ale celor din jur, participă cu interes și plăcere la orice dezbatere vizând aducerea unor schimbări, sprijină pe cei tineri pentru a-și materializa ideile și procedeele de lucru, apreciază și stimulează persoanele creative, spiritul întreprinzător al acestora.

De asemenea, și în ceea ce privește **nivelul de motivare**, profunzimea acesteia, se întâlnesc oameni supramotivați, pentru care munca înseamnă totul, care lucrează multe ore în afara programului, sunt tot timpul la birou, tipul de om perfecționist care, în excesul său de zel, poate să clacheze dat fiind dezechilibrul ce singur și l-a creat între muncă și refacerea psihofizică, între serviciu și viața personală, de familie și socială. După cum există

și oamenii stresați, ce au acumulat multe frustrări și insatisfacții, au devenit irascibili, nervoși, ușor iritabili, copleșiți de sarcini și presați de termenele scadente ale unor lucrări, dificil de lucrat cu ei întrucât nu se mai pot autocontrola suficient. Gama aceasta de tipuri umane este extrem de largă, noi am dat doar câteva exemple. În realitate, mai sunt și alte tipuri de atitudini și conduite specifice care „amprentează" puternic și relațiile de comunicare, le dau o anumită coloratură și manieră de exprimare. Am în vedere aici, tot cu titlu de exemplificare, pe orgolioșii, infatuații, carieriștii, duplicitarii, lingușitorii, egoiștii, demagogii etc care încearcă să-și atingă scopurile apelând și la un discurs regizat, la confesiuni mincinoase, denaturate, aparent sincere și binevoitoare, ceea ce ne atrage atenția asupra grijii ce trebuie să o manifestăm în descifrarea conținutului real al mesajului lor, dincolo de ambalajul lor atât de atrăgător. De aceea se apreciază că un act comunicațional corect nu poate să nu aibă în vedere cine este receptorul, ce fel de personalitate este, care îi sunt punctele forte și cele slabe, interesele și convingerile sale etc, pentru ca în raport de aceste variabile să ne „croim" și noi mesajul, să urmărim, mai ales, conținutul feedback-ului spre a ne regla din „mers" comunicarea.

Concentrându-ne asupra individului nu trebuie să neglijăm grupul, echipa, care pentru a funcționa optim necesită a se defini printr-o bună comunicare interioară aptă să favorizeze schimbul de idei, opinii și soluții între oameni, conlucrarea în procesul rezolvării sarcinilor de serviciu, confesiunea autentică, împărtășirea cu sinceritate a unor sentimente și trăiri intime, refuzul suspiciunii, resentimentelor și invidiei, discrepanțe dintre vorbe și fapte, angajamentele neurmate de acțiuni concrete. Membrii organizației trebuie orientați și ajutați pentru a vorbi clar, concis, pe înțelesul celor din jur și, totodată, să deprindă arta de a asculta, de a pătrunde în universul celuilalt pentru a-l înțelege și a percepe astfel lucrurile din punctul lui de vedere. Doar așa comunicarea nu mai este liniară, de la emitent la receptor, ci devine un schimb de mesaje, o modalitate de apropiere dintre oameni.

Din marea diversitate a tipologiei umane să mai reamintim trei tipuri. **Tipul atotștiutor**, se consideră competent în toate domeniile, se luptă să-și impună propriul mod de gândire și acțiune, subapreciază opiniile și modul de acțiune al celorlalți.

Tipul nehotărât, este cel care chibzuiește îndelung până să accepte o idee sau soluție, un sfat sau o procedură inedită de lucru; este foarte atent la adevărul cel conțin cele exprimate și reflectă excesiv înainte de a se decide și a trece la acțiune.

Întâlnim și **entuziaști**, tipul de om care se impresionează puternic în fața unor noi cerințe, norme și principii, pe care le consideră deosebite, lăudându-se în mod excesiv. În dialogul cu ei trebuie să-i susținem și să le canalizăm energia spre scopuri practice, spre acțiuni realiste.

Psihiatru francez Patrick Légeron apreciază că există trei tipuri de comportament ce își pun amprenta asupra relațiilor noastre cu cei din jur, dar și cu organizația sau echipa din care facem parte, inclusiv în ceea ce privește comunicarea, respectiv:

• **Comportamentul pasiv**. Să fii pasiv înseamnă să nu-ți recunoști drepturile, propriile nevoi și idei și, cel puțin, să nu le comunici în mod deschis celorlalți. Înseamnă de fapt, în modul de a te comporta, să-i spui celuilalt: „Nu sunt important, poți profita de mine. Nu te preocupa de sentimentele mele, ci doar de ale tale. Gândurile mele nu sunt importante. Nu merită să ții cont de ele. Eu nu reprezint nimic. Îmi ești superior."

• **Comportamentul agresiv**. Să fii agresiv înseamnă să nu recunoști drepturile celorlalți, nevoile și ideile lor, și, bineînțeles, să ai o atitudine care decurge de aici. Să te comporți în mod agresiv înseamnă să-i comunici celuilalt mesaje de genul: „Sunt mult mai important decât tine. Nu trebuie să țin cont de tine. Nu țin cont de tine. Punctul tău de vedere nu mă interesează ca, de altfel, și ceea ce simți. Mă interesează doar obiectivul meu. Tu nu reprezinți nimic."

• **Comportamentul de afirmare**. Să te afirmi înseamnă să le arăți celorlalți în modul cel mai direct posibil ceea ce dorești, ce gândești și ce simți. Dar mai înseamnă și să ții cont de ceea ce-și dorește interlocutorul, de ceea ce gândește și simte el. Înseamnă deci să acționezi conform propriilor interese și să faci în așa fel încât drepturile să-ți fie respectate, dar fără să le lezeze pe ale celorlalți.

Este mai mult decât evident că în cazul primelor două comportamente prezentate mai sus, respectiv cel pasiv și agresiv vom identifica cu ușurință efectele lor negative în ceea ce privește starea de spirit, moralul oamenilor, conținutul confuz și tensional adesea al relațiilor de muncă, deci aceste tipuri de conduită nu se

recomandă a fi promovate, în timp ce comportamentul afirmativ duce la apropiere între oameni, comunicare empatică constantă, motivare pentru raporturi oneste, sincere și o bună colaborare.

Folosind drept criteriu particularitățile comportamental-comunicative proprii unor oameni, V.G. Krâsiko, în lucrarea deja citată de noi (a se vedea *Psihologia socială*, Editura Europress, 2007) distinge următoarele tipuri (le menționăm succint dat fiind impactul lor în derularea oricărui act comunicațional).

1. ***Tipul ostentativ***, se definește printr-un comportament de confruntare, prin suspiciune, agresivitate, opoziție ceea ce provoacă o aversiune pregnantă din partea celuilalt. Indivizii de acest tip caută să fie în centrul atenției și își ating scopurile cu orice preț, inclusiv prin minciuni.

2. ***Tipul pedant***, se caracterizează printr-o rigiditate socială crescută, prin constanța tendinței pasiunilor și orientării lor personale, capacitate redusă de a-și corecta comportamentul; manifestă tendința de a transfera pe seama altora luarea unor decizii importante, dovedesc formalism și insistență sâcâitoare.

3. ***Tipul „care se împotmolește"***, se remarcă printr-o fermitate excesivă, prin supraevaluarea propriei persoane în comparație cu alții, au un caracter dificil în relațiile de serviciu și în viață; manifestă cerințe ridicate față de propria persoană, sete de dreptate, principialitate, opinii ferme, exacerbează sentimentul de dreptate.

4. ***Tipul provocator***, reprezentanții acestui tip sunt dominați, de obicei, de o impulsivitate socială crescută, de un control scăzut al propriilor emoții, porniri și acțiuni, care, în final, conduc la conflicte și dificultăți în ceea ce privește comunicarea cu ceilalți, iritabilitate ridicată, lipsă de autocontrol, nesociabilitate, irascibilitate și impulsivitate.

5. ***Tipul introvertit***, se caracterizează prin sociabilitate redusă și caracter rezervat, păstrează o anume distanță față de cei din jur și comunică doar la nevoie, agreează singurătatea, preferă izolarea, sunt absorbiți de persoana lor, de ideile proprii, nu relatează nimic despre persoana lor și nu-și împărtășesc trăirile.

6. ***Tipul hipertimic***, caracteristicile interindividuale ale unor asemenea persoane coincid aproape integral cu particularitățile picnicilor.

7. ***Tipul timorat-alarmat***, se remarcă prin supraestimarea probabilității apariției unui pericol, teamă și timiditate, lipsă de

curaj și anxietate; suferă îndelung pentru un insucces și se îndoiește de justețea acțiunilor proprii.

8. ***Tipul ciclotimic.*** De regulă, particularitățile psihosociale și psihoindividuale ale reprezentanților acestui tip coincid cu caracteristicile persoanelor colerice.

9. ***Tipul afectivo-exaltat,*** se evidențiază prin trăiri accentuate, într-un mod specific, de neliniște și fericire, cu schimbarea frecventă a dispozițiilor; sunt foarte energici, independenți, încearcă să joace rolul de lider, sunt adepți ai riscului, ai aventurilor, nu reacționează la observații, le lipsește simțul autocritic.

10. ***Tipul emotiv.*** Persoanele de tip emotiv se caracterizează prin sensibilitate față de laturile spirituale ale vieții sociale, față de insuccese și prin tendința de a nu se exterioriza în fața ofenselor, ci de a le ignora.

Ca atare, atât în realizarea mesajului, în structurarea și argumentarea lui, cât și în evaluarea feedback-ului ce rezultă din primirea mesajului de către receptor, va trebui să avem în vedere caracteristicile tipologice de mai sus și care se întâlnesc în realitate și pe care adesea le ignorăm ceea ce, practic, duce la o diminuare a eficienței actului de comunicare.

O cuprinzătoare tipologie umană și, deopotrivă, de nuanțare a conduitei în funcție de aceasta o realizează Roberta Cava (Comunicarea cu oamenii dificili, Editura Curtea Veche, 2007) tipologie care ne atrage atenția asupra necesității de a particulariza și atitudinea față de ele, dar și actul de comunicare funcție de caracteristicile persoanelor respective. Le redăm succint în cele ce urmează sub aspectul notelor ce-i definesc și a reacției noastre la comportamentul lor.

1. **Persoanele excesiv de agreabile,** cele care promit de îndată că vor face ceea ce le cereți, însă vă lasă baltă și nu oferă ceea ce v-au promis. Trebuie să li se spună că vă bizuiți pe ei și să-i lăudați atunci când fac o treabă bună.

2. **Persoanele care se blochează,** atunci când trebuie luată o decizie importantă, rămân blocați, incapabili să mai gândească să facă ceva. Este nevoie să-i încurajați să se implice în activitate și să-i sprijiniți efectiv.

3. **Persoanele care tărăgănează lucrurile,** sunt acelea care apelează la diverse tactici de amânare a luării unei decizii în speranța că între timp problema va dispărea sau o va soluționa

altcineva. În relațiile cu acestea trebuie să li se prezinte argumentele necesare care să determine trecerea la acțiune.

4. **Persoanele „suferinde"**, cu o conduită de oameni suprasolicitați, persecutați, se plâng tot timpul. De regulă, atunci când există vreo umbră de adevăr în afirmațiile lor, trebuie intervenit pentru a aduce corecțiile necesare, cât și pentru a îndepărta sentimentul de vinovăție.

5. **Persoanele prefăcute,** cele care nu sunt capabile să întrețină decât relații foarte superficiale, pot să pară deschiși, sinceri, afectuoși. Este indicat să fiți cu ele amabil și politicos, lăsându-le să înțeleagă că le știți adevăratele sentimente.

6. **Persoanele plângăcioase.** Există persoane care se vaită în legătură cu orice – în public și în intimitate. Sunt ca niște copii plângăcioși, care mereu au ceva de protestat; exagerează în legătură cu sarcinile copleșitoare de îndeplinit. Când se plâng, oferiți-vă să-i ajutați atât în găsirea soluției, cât și în implementarea ei. Sădiți-le încrederea că pot realiza și singuri sarcinile respective.

7. **Persoanele negativiste,** cele care au o atitudine mentală negativă, se plâng și se vaită în mod permanent. Aceste persoane trebuie încurajate să se concentreze asupra lucrurilor bune din viață și nu asupra celor rele și, de asemenea, să li se arate ce influență are comportamentul lor asupra celor din jur.

8. **Persoanele lingușitoare,** se gudură pe lângă șefii lor, le fac favoruri speciale, vor să iasă în evidență prin mijloace nepotrivite. În relațiile cu astfel de oameni este bine să le explicați că nu agreați un asemenea comportament, că nu acceptați nici un serviciu aparte din partea lor.

9. **Persoanele înșelătoare.** Sunt oameni drăguți, care nu pot să refuze rugămințile celorlalți. Iubesc armonia și detestă certurile, așa că acceptă cerințele celorlalți. Evită confruntările, promit mult, amână luarea deciziei și își încalcă promisiunea. Cereți-le să se angajeze față de dumneavoastră că vor face ceea ce au promis, iar când este nevoia luați dumneavoastră decizia.

10. **Persoanele care exagerează,** fac, cum se spune, din țânțar armăsar, pentru ele totul este un dezastru, exagerează sarcinile minore, importanța a tot ceea ce fac, încearcă să fie remarcați. Este bine să-i ajutați să-și evalueze prioritățile și timpul necesar îndeplinirii sarcinilor.

11. **Persoanele care se eschivează.** Acești oameni detestă certurile, urăsc controversele și confruntările. Își păstrează ideile

pentru sine, refuză să critice, nu spun ceea ce gândesc. Cereți-le să-și exprime ideile sau părerile, promiteți-le că le veți avea în vedere.

12. **Persoanele zâmbărețe.** Preferă să tacă decât să-și exprime dezaprobarea. Chiar dacă sunt furioși sau lezați, își păstrează emoțiile pentru sine; indiferent de ce se întâmplă, ei zâmbesc. Implicați-i în găsirea soluției, cereți-le să acționeze pentru aplicarea a ceea ce s-a convenit.

13. **Persoanele veșnic îngrijorate.** Își exagerează sentimentele negative și văd doar partea goală a paharului. Suferă de o anxietate cronică; se așteaptă mereu la tot ce poate fi mai rău. Prezentați-le în detalii ceea ce au de făcut, standardele reale de performanță.

14. **Persoanele sarcastice.** Acestea recurg la un sarcasm nemilos bazat pe remarci înjositoare la adresa cusururilor dumneavoastră. În unele cazuri, sarcasmul ia forma unor glume inofensive. Oamenii sarcastici vor ca alții să se supere și să se apere. Nu reacționați la sarcasm; ignorați-l. Persoana sarcastică nu va ști ce să facă; rămâneți calm.

15. **Persoanele perfide.** Aceste persoane vă iau prin surprindere cu înțepături și aluzii transparente. Atacurile pot fi subtile sau ascunse sub comentarii sarcastice ori glume răutăcioase. Înfruntați-l pe cel perfid între patru ochi, informați-l care vor fi consecințele acestei atitudini.

16. **Persoanele invidioase.** Acești oameni suferă de gelozie și resentimente. Ca să vă înjosească, încearcă să vă discrediteze realizările. Ei nu pot accepta faptul că ați câștigat o anumită recunoaștere sau un anumit statut. Încurajați-i și lăudați-i pentru faptele pozitive, arătați-vă interesat de persoana lor, de scopurile, ambițiile și succesele lor, dar nu vorbiți despre nereușite.

17. **Persoanele ce se consideră „unice".** Acești oameni seamănă cu persoanele lăudăroase, dar sunt mai agresive. Indiferent cât ați ști dumneavoastră, ei știu mai mult. Sunt pompoși, pretențioși și seducători și vorbesc cu o asemenea siguranță, încât dau impresia că spun adevărul; înfloresc și amplifică toate informațiile. Cereți-le ferm fapte și detalii la afirmațiile lor.

18. **Persoanele amenințătoare.** Acești oameni se folosesc de frică, cruzime și amenințări pentru a-i controla pe ceilalți. Atacă îndeosebi pe cei ce par slabi și pasivi. Lăsați-i să-și exprime furia

fără să contraatacați, confirmați că înțelegeți punctul lor de vedere, încercați să rezolvați problemele pe loc.

19. **Persoanele dominatoare.** Sunt indivizi duri, luptători și agresivi, care se folosesc de ceilalți pentru a ajunge acolo unde vor. Îi tratează pe ceilalți într-o manieră dură și dictatorială. Explicați-le că acțiunile lor vă afectează pe dumneavoastră și pe ceilalți, că ceilalți ar fi mult mai cooperanți dacă li s-ar adresa cu rugăminți și nu cu comenzi.

20. **Persoanele încăpățânate.** Indiferent câte eforturi sunt necesare sau care este prețul, ei insistă că modalitatea lor de abordare este cea mai bună. Dacă cineva li se opune, nu are nicio șansă. Îi anihilează și fac presiuni asupra altora pentru a le accepta ideile. Explicați că sunteți dispus să le ascultați părerea deci și el este dispus să o asculte pe a dumneavoastră; dacă sunteți vinovat, cel puțin în parte, recunoașteți acest fapt.

21. **Persoanele autoritare.** Dau comenzi celor din jur, deși nu sunt în poziție de a o face. Îi critică aspru pe ceilalți, sunt pricepuți în munca lor, dar nu-i suportă pe cei care lucrează mai lent sau au nevoie de mai mult timp pentru a lua o decizie. Apreciați-i atunci când merită; explicați-le cum îi afectează pe ceilalți acțiunile lor; recomandați-le să fie mai diplomați, mai plini de tact, să-și corecteze purtarea autoritară.

22. **Persoanele dornice de competiție.** Sunt într-o competiție cu toți și cu totul, transformând orice situație într-un concurs. Ei trebuie să câștige ca să se simtă superiori și vor face tot ce le stă în putință pentru asta. Atunci când câștigă, caută și se așteaptă la o recunoaștere publică. Explicați-le ce efect au acțiunile lor, încurajați-i să-și folosească creativitatea pentru a-și îmbunătăți metodele, lăudați-i atunci când merită.

23. **Persoanele care se impun.** Spiritul lor egoist și explorator le permite să-și impună dorințele și să se folosească de ceilalți. Fac promisiuni pe care nu le respectă; sunt foarte convingători, de aceea sunt și greu de respins. Explicați-le cum îi afectează pe cei din jur purtarea lor, rezistați la cererile lor insistente.

24. **Persoanele insistente.** Îi bat la cap pe ceilalți până când aceștia nu mai rezistă și le fac pe plac. Sunt hotărâți să facă totul așa cum vor ei, indiferent de preț. Atunci când nu puteți face ceea ce vor ei, sugerați-le alternative. Dacă insistă, aveți dreptul să spuneți nu.

25. **Persoanele care vă intimidează.** Ori de câte ori nu obțin ceea ce vor, o vor lua pe căi ocolite și-i vor amenința, forța, leza ori face de rușine pe ceilalți. Au reputația că lovesc pe ceilalți pe la spate. Explicați-le că tacticile lor nu mai dau rezultate în cazul dumneavoastră.

26. **Persoanele răzbunătoare.** Iau totul în nume personal și au grijă să le-o plătească celorlalți cu vârf și îndesat pentru ceea ce consideră că i-au făcut. Pot să păstreze resentimente ani întregi; unii nu iartă niciodată și plănuiesc răzbunarea. Explicați-le consecințele acestei conduite pentru sine și pentru ceilalți. Încercați să le îndepărtați sau diminuați sentimentul de ranchiună și dorința de răzbunare.

27. **Persoanele fanatice.** Sunt persoane extremiste care văd totul în alb și negru, sunt oameni autoritari și aroganți, ale căror vederi extremiste le întunecă simțul rațiunii. Se avântă în rezolvarea unor probleme fără să se gândească la consecințe. Cereți-le să vă explice în detaliu strategia și etapele stabilite pentru a începe o acțiune, solicitați-le argumente pro și contra.

28. **Persoanele provocatoare.** Acești angajați nedisciplinați îi sfidează pe cei aflați în pozițiile autoritare și se opun tuturor schimbărilor, contestă noile metode, folosesc vechile lor metode. Prezentați-le fișa postului, precum și standardele de performanță.

29. **Persoanele hipersensibile.** Sunt extrem de sensibile și iau fiecare comentariu drept un atac la persoană. Nu au încredere în ele însele și se simt lezate la cel mai mic semn de dezaprobare din partea celorlalți. Ajutați-i să-și dea seama că reacțiile lor sunt exagerate, să-și clădească încrederea în sine.

30. **Persoanele lipsite de etică.** Procedează așa cum vor, indiferent de preț, indiferent dacă este moral sau nu. Își fac o datorie din a-i înșela pe ceilalți și a rămâne nepedepsite. Arătați-le codul etic al companiei, spuneți-le care vor fi consecințele dacă persevează în greșeli.

31. **Persoanele lente.** Sunt oameni lipsiți de energie, care dau impresia că vegetează; sunt nesiguri pe capacitățile lor, mereu în cumpănă, incapabili să ia o hotărâre; socot că înainte de a începe ceva e mai bine să adune toate informațiile și să audă părerea tuturor. Alteori trec de la o treabă la alta și nu termină nimic. Arătați-le fișa postului unde se specifică foarte clar care sunt responsabilitățile; invitați-i să fie punctuali, să finalizeze la termen lucrările.

32. **Persoanele neglijente.** Își fac treaba atât de prost, încât totul trebuie luat de la capăt de către altcineva; nu-i interesează cum îi afectează pe ceilalți neglijența lor. Sunt oameni capabili să ducă o treabă la bun sfârșit, dar care, dintr-un motiv sau altul, nu vor să o facă. Arătați-vă preocupat de ei și explicați-le că acțiunile lor subminează productivitatea. Nu-i acoperiți atunci când nu-și fac treaba.

33. **Persoanele uituce.** Remarca lor obișnuită este „Am uitat." Se așteaptă ca alții să le amintească ce au de făcut, când trebuie să termine și cine este responsabil. Cereți-le să-și noteze termenele de execuție ale fiecărei lucrări, verificați-le finalizarea lor.

34. **Persoanele impulsive.** Atunci când se ocupă de o problemă, mai întâi acționează și apoi gândesc; ulterior își dau seama că nu fac ceea ce trebuie și o iau de la început; nu sunt sigur de ceea ce vor să facă de fapt, dau deseori greș. Cereți-le să-și facă un plan scris, să defalce pe etape fiecare sarcină, să-i identifice obstacolele posibile și oferiți-le toate informațiile înainte de a lua o decizie.

35. **Persoanele perfecționiste.** Acești oameni au impresia că orice lucru trebuie făcut perfect, indiferent cât ar fi de mărunt. Sunt veșnic îngrijorați și cu așteptări prea mari de la ei înșiși; vin cu noi și noi îmbunătățiri ca să-și satisfacă așteptările exagerate. Amână mereu predarea lucrărilor. Ajutați-i să se confrunte cu realitatea, asigurați-i că nu totul trebuie să fie perfect, ajutați-i în gestionarea timpului.

36. **Persoanele grăbite.** La ora exactă a încheierii programului de lucru, părăsesc instituția; refuză să accepte noi sarcini. Abia așteaptă să se termine ziua de lucru, nu le place ceea ce fac. Sugerați-le să analizeze ce fel de muncă ar fi mai potrivită pentru ele, să-și revadă activitatea pentru că prin ceea ce fac în prezent își diminuează posibilitățile de promovare.

37. **Persoanele nesociabile.** Sunt persoane închise, introvertite, singuratice și puțin preocupate de cei din jur. Pot da impresia unor oameni reci și lipsiți de afecțiune. Se simt mult mai bine când lucrează singuri, iar dacă sunt obligați la o strânsă colaborare cu ceilalți devin agitați. Nederanjând pe alții, se recomandă să ocupe un post care le permite să lucreze singuri.

38. **Persoanele confuze.** Sunt opuse persoanelor analitice. Atunci când le cereți detalii, nu sunt în stare să le ofere. Vorbesc despre generalități, nu despre lucruri precise. Învățați-i cum trebuie să

studieze o anumită temă, cereți-le să descrie etapele pe care le vor urma pentru a-și îndeplini sarcinile.

39. **Persoanele căzute în plasa monotoniei.** Acești oameni n-au niciodată nimic de spus. Îi lasă pe ceilalți să susțină întreaga conversație, rareori pun întrebări sau aduc vreo contribuție. Nu sunt oameni timizi, ci oameni care trudesc din greu, făcând zi de zi același lucru. Este recomandabil să-i invitați la diverse activități, făceți-i să se implice în acțiuni ce presupun ajutorul altor persoane.

40. **Persoanele dezordonate.** Dezordinea nu-i deranjează deloc și comentariile dumneavoastră s-ar putea să-i ia prin surprindere. Dați-le dumneavoastră un bun exemplu, arătați-le ce probleme provoacă faptul că sunt dezordonați.

41. **Persoanele hiperactive.** Nu stau locului nicio clipă, vorbesc întruna și se apucă de zeci de lucruri deodată. Aveți grijă să aibă mereu ceva de făcut. Folosiți-le energia în mod chibzuit, amintiți-le că după muncă trebuie și să se relaxeze.

42. **Persoanele analitice.** Analizează și disecă tot ce le iese în cale. Într-o conversație, ei trebuie să cunoască neapărat fiecare detaliu. Pentru ei nu există conversație superficială. Întrebați-i de ce au nevoie de atâtea detalii, folosiți-le capacitățile analitice în activități de cercetare.

E cazul să ne oprim aici cu această tipologie. Dar, credem noi, a fost un exemplu util care ne-a reamintit cât de uriașă e plaja comportamentului uman. Asemenea caracteristici le întâlnim în mod curent și nu le putem ignora în ceea ce privește maniera în care ne purtăm și cum comunicăm cu ei, în funcție și de aceste particularități în ideea de a-i orienta astfel încât interacțiunile pe diverse planuri să fie benefice atât pentru ei, cât și pentru grupul din care fac parte. Din acest „tablou" atât de variat al conduitei umane sunt de reținut câteva învățăminte precum: nevoia de a le cunoaște, de a le înțelege motivațiile ce le justifică existența; posibilitățile reale de a valorifica în scopuri pozitive ceea ce definește asemenea persoane; necesitatea de a ne păstra calmul și luciditatea în confruntarea inevitabilă cu ele; dorința de a conlucra, de a le transmite sentimentul că avem încredere în ele, în potențialul lor și dincolo de reacțiile lor necesitatea de a dialoga cu ele, de a-i stimula în a-și afirma punctele forte și de a lichida sau bloca punctele slabe. Și încă o remarcă: diversitatea aceasta ne obligă să nu aplicăm scheme, șabloane, întrucât fiecare tip solicită o conduită și un tratament aparte, pe măsura unicității fiecăruia, acesta fiind

„secretul" succesului în relațiile cu oamenii. Și toate acestea trebuie să fie străbătute de un respect real al personalității umane, de căldură și solidaritate. *Ca să te conduci pe tine însuți* – spune un vechi proverb – *folosește-ți capul!; ca să-i conduci pe alții, folosește-ți inima.*

O altă variabilă ce-și pune amprenta asupra procesului comunicațional este **imaginea de sine** care cuprinde tot ceea ce gândește, simte și trăiește omul față de sine însuși. Nolens-volens, fiecare, la un anumit timp, își pune o serie de întrebări de „autodefinire" sau gen „Cine sunt eu?", ca de exemplu: Mă prețuiesc?; Sunt valoros?; Sunt o personalitate?; Am calități de lider?; Sunt un om bun?; Sunt un individ dificil?; Mă detest? etc, iar răspunsurile ce și le dă conturează stima de sine, redau valoarea ce și-o atribuie. În fapt, imaginea de sine este percepția proprie, rezultată din raportarea la ceilalți, ceea ce nu poate să nu influențeze și maniera de a comunica cu cei din jur. Dacă individul se place, se simte bine în „pielea lui" nu are vreun complex de inferioritate, este mulțumit de sine și acțiunile și conduita sa vor fi definite prin îndrăzneală, încredere și performanțe. Succesele ce le obține se constituie în premise pentru alte reușite sau, dimpotrivă, atunci când imaginea de sine este negativă, când nu-și prețuiește calitățile și realizările, iar viitorul este perceput ca incert, o nereușită poate atrage după ea alte eșecuri.

Încrederea în sine, derivată tocmai dintr-o robustă și tonică imagine de sine, duce cu siguranță la o viziune optimistă, la percepții care surprind îndeobște jumătatea plină a paharului, partea plăcută a activităților, grijile, poverile și momentele mai puțin confortabile ale trecutului se uită mai ușor, sunt înlocuite cu prezentul activ și viguros, cu un viitor mai dătător de speranțe, cu un mâine mai promițător. Ori toate asemenea elemente, cu sau fără voia noastră, marchează și comunicarea, schimburile de idei, gânduri și proiecte cu sine și cu ceilalți, imprimă un anume conținut și forme de expresie transmiterii și receptării mesajului de orice tip.

Și **caracterul omului** este cel care comunică. El transmite prin sine, când este integru, respect, încredere, entuziasm și dorința de implicare, spiritul de echipă și atașamentul organizațional. Cel definit prin moralitate, consecvență, loialitate, compasiune și solidaritate, cel care își respectă sistemul propriu de norme, valori și principii transmite mesaje extrem de pozitive, credibile pentru cei din jur. Dar, atenție, și cel tarat caracterial, inconsecvent, care

spune una și face alta, nu-și respectă cuvântul dat, nu are încredere și respect în oameni, egoist și duplicitar, transmite, comunică, dă semnale despre toate asemenea slăbiciuni care afectează grav actul de conducere, raporturile interumane, îi diminuează din autoritate.

În viziunea lui Herbert Harris (*Cele 12 legi universale ale succesului*, Editura Mix, 2008) atunci când imaginea de sine începe să fie defectuoasă, ea ne transmite unele semnale de genul:

1) **Învinuirea altcuiva.**

Prin învinuirea unei alte persoane pentru problemele și nereușitele tale eviți să-ți asumi răspunderea pentru ceea ce faci cu tine însuți. Atâta timp cât nu-ți asumi responsabilitatea stării tale reale nu o poți schimba, nici nu poți evolua pornind de la acea stare.

2) **Fuga de propriile probleme.**

La o provocare se poate răspunde în patru feluri: să fugi de ea, să te lupți cu ea, să uiți de ea sau să dai piept cu ea. Numai dând piept cu problemele și provocările tale, pe care le consideri lecții care trebuie să fie însușite, poți crește în credință și în încredere în tine însuți.

3) **Îi critică în mod constant pe ceilalți.**

În cazul în care critica nu este pozitivă – adică nu se bazează pe iubire, pe respect și pe dorința sinceră de a ajuta și a îmbunătății starea unei alte persoane – atunci critica ta nu e constructivă și, atâta timp cât o întreții, îi faci rău nu numai persoanei pe care o critici, ci și ție însuți.

4) **Aștepți să vină altcineva să-ți rezolve problemele.**

Atunci când aștepți să vină altcineva să-ți rezolve problemele, îți anulezi posibilitățile de a învăța ceva din ele și, implicit, de a evolua pe baza experienței generate de acestea.

5) **Te prefaci că totul este în regulă.**

Atunci când te prefaci că totul este în regulă, tu ignori activ problema sau încercarea cu care te confrunți și îți asumi în mod inconștient consecințele care vor rezulta cu siguranță din faptul că nu acționezi pentru a o soluționa. Te minți pe tine însuți că nu e nevoie să schimbi sau să îmbunătățești ceva și îți cultivi un fals sentiment de automulțumire. În felul acesta tu elimini orice posibilitate virtuală de creștere sau de evoluție personală. Prin natura lor, problemele și încercările care rămân nerezolvate nu se soluționează de la sine odată cu trecerea timpului, ci se agravează.

Un aspect demn de reținut este și faptul că specialistul citat mai sus nu se rezumă a semnala acei indici care ne spun despre deteriorarea imaginii de sine ci își finalizează demersul prin a oferi, la fel de constructiv, și douăsprezece metode prin care putem să ne **îmbunătățim imaginea de sine** și, implicit, să ne dezvoltăm și potențialul comunicațional. Iată-le enunțate sub forma unor recomandări:

1. **Fii cinstit cu tine însuți.**

Nu te minți. A te minți pe tine însuți este totuna cu a pretinde că totul este minunat când de fapt nu e, înseamnă să-ți anulezi cu bună știință orice șansă de îmbunătățire a imaginii de sine, să-ți îngropi potențialul sub straturi groase de iluzie și înșelăciune. Când nu ești cinstit cu tine însuți, îți zădărnicești șansele de a crește și a te dezvolta.

2. **Dezvoltă-ți imaginația.**

Imaginația ta este o schiță a realității viitoare. Este primul pas în procesul creativ. Dacă poți gândi un lucru, înseamnă că îl poți realiza. Pentru imaginație, nimic nu este imposibil. Dezvoltă-ți imaginația, meditează, caută să descoperi noi posibilități.

3. **Urmărește să te relaxezi.**

Relaxarea este cheia reducerii stresului și a regenerării fizice și mentale. Prin intermediul relaxării, ai acces la mintea subconștientă și la fântâna cunoașterii, înțelepciunii, energiei și înțelegerii universale. Fără să-ți aloci cu regularitate un timp pentru relaxare, vei deveni cu timpul o victimă a oboselii acumulate, ale cărei efecte sunt scăderea nivelului de energie, îngreunarea judecății și, în final, boala.

4. **Simtă-te un învingător.**

Sentimentul de a fi învingător este atributul atitudinii pozitive, aceasta se vede în felul cum mergi, cum vorbești, cum te porți. Lumea îi iubește pe învingători. Când te simți un învingător, oamenii observă acest lucru și se simt atrași de tine. Ei vor fi foarte dornici să te ajute și să te însoțească pe calea către acea realizare.

5. **Cultivă bunele obiceiuri.**

Obiceiurile sunt modele de acțiune sau comportament care cu timpul, prin repetare frecventă și consecventă, devin automatisme. Obiceiurile bune sunt cele care induc bunăstarea; ele se reflectă în starea generală de sănătate, somn odihnitor, dietă echilibrată, exerciții fizice regulate și gândire pozitivă. Prin dezvoltarea

obiceiurilor bune, stabilești o relație armonioasă cu ceea ce este bun în tine. Noi ne facem obiceiurile, apoi obiceiurile ne fac pe noi.

6. **Propune-ți să fii fericit.**

Urmărește să ai un înalt nivel de așteptare în fiecare zi. Speră mereu că astăzi vei fi cu adevărat și pe deplin fericit. Focalizează-te asupra aspectelor bune, pozitive, din fiecare lucru. Fii conștient că acele aspecte asupra cărora te focalizezi vor deveni, prin puterea credinței, realitate. Speră că vei fi fericit și vei fi.

7. **Dă jos masca.**

O mască este o schemă de personalitate pe care a-i creat-o deliberat și pe care o proiectezi în lume. Scopul ei este acela de a-ți ascunde adevăratul chip. Măștile sunt un simbol al insecurității și al îndoielii de sine.

Dă jos masca pe care ți-ai pus-o și încetează să te minți. În momentul când vei lepăda masca, vei simți că o mare povară ți s-a luat. Pentru prima dată după foarte mult timp vei putea privi în ochi persoana din spatele măștii și vei putea descoperi adevărata ta ființă.

8. **Fii compasiv.**

Fii sensibil la nevoile celorlalți oameni și dornic să le dai ajutor. Pe măsură ce vei înainta pe calea către succes, vei dobândi o sensibilitate tot mai mare și o răspundere sporită față de lipsurile și neajunsurile semenilor tăi. Prin această simțire empatică a nevoilor altora, tu intri în rezonanță cu însuși Creatorul și-ți rafinezi foarte mult vibrația propriei ființe. Prin urmare trebuie să fii compasiv și sensibil la nevoile tuturor ființelor.

9. **Învață din propriile greșeli.**

Nimeni nu a reușit vreodată să realizeze ceva fără să fi făcut nicio greșeală. Dacă ai greșit, aceasta înseamnă că cel puțin ai încercat. Greșelile sunt lecțiile de înțelepciune ale vieții.

Fă ca greșelile tale să devină, prin analiză, inteligență și aplicarea corecțiilor necesare, borne indicatoare pe drumul tău către succes și către îmbunătățirea propriei vieți.

10. **Recunoaște-ți slăbiciunile.**

Nu poți depăși o slăbiciune sau un neajuns personal dacă nu îl recunoști. Dacă vei refuza să-ți recunoști slăbiciunile nu vei face altceva decât să te pierzi în speculații mentale fără acoperire și în autoamăgire, fapt care va duce la perpetuarea actualei tale condiții.

11. **Fii tu însuți.**

Oamenii care pretind că sunt altcineva decât ceea ce sunt, nu ajung să descopere niciodată cine sunt cu adevărat. Când încerci să fii altcineva, te separi de sinele tău real. Atâta vreme cât ești separat de sine, energiile tale se diluează foarte mult și magnetismul personal este diminuat. Când ești tu însuți, ești în armonie cu propria persoană, cu ceilalți oameni și cu toată lumea din jurul tău.

12. **Nu înceta să crești.**

Singurul mod de a dobândi sănătatea, bogăția, fericirea și prosperitatea pe care le cauți și pe care le meriți, este acela de a spori în ființa ta aceste calități și însușiri. Chiar dacă le ai trebuie să continui să crești în cunoaștere, înțelegere și ca grad de elevare a conștiinței.

Doar aparent, pentru cel grăbit și superficial, s-ar putea nega sau subaprecia legătura dintre imaginea de sine și calitatea actului de comunicare. În ce ne privește apreciem că această interconditionare este mai mult decât evidentă și nu întâmplător specialiștii insistă pe îmbunătățirea imaginii de sine, pe pozitivarea ei. De ce? Pentru că atât formularea mesajului, conținutul și forma de exprimare ce le îmbracă comunicarea poartă amprenta emițătorului, sub toate aspectele ce le presupune imaginea de sine îndeosebi în ce privește cinstea, corectitudinea, compasiunea, naturalețea, entuziasmul, empatia, atitudinea față de greșeală, respectul ș.a.m.d. Doar o imagine de sine care se bazează pe asemenea elemente imprimă comunicării de orice tip claritate, concizie, forță de convingere și credibilitate.

La celălalt pol se situează imaginea de sine ce are drept caracteristică îndoiala, nesiguranța, nehotărârea, neîncrederea în potențialul propriu, apatia, frica (de sărăcie, de critică, de boală, de moarte, de bătrânețe, de schimbare, de pierderea locului de muncă, a dragostei cuiva etc), pesimismul ș.a. care prin asemenea note se constituie într-un handicap foarte serios, într-un obstacol dificil de depășit și în cadrul comunicării interumane. Cu „ochii" cu care se vede și se judecă pe sine, vede și evaluează și pe ceilalți. De aceea imaginea de sine are o importanță decisivă în relațiile interpersonale, în procesul comunicării între oameni. Individul cu o imagine de sine ce o percepe ca fiind negativă, nu poate să se manifeste ca o autentică personalitate, autoritară și prețuită, nu poate la nivelul său să fie credibil, convingător, entuziast și plin de energie.

Neposedând asemenea calități firește că cel în cauză nici nu are cum să le ceară celorlalți să le aibă sau să încerce să le cultive la cei din jur și, prin urmare, comunicarea va fi inconstantă, superficială, pe o tematică de subiecte restrânse la strictul necesar muncii în comun, fără a fi liantul grupului, elementul de coeziune și solidaritate al organizației.

Revenind la virtuțile comunicării interumane, subliniem faptul că vorbirea noastră și, mai ales, a liderului tocmai pentru a avea „ecoul" dorit, recepția așteptată trebuie să aibă o anume eleganță, distincție, farmec și, desigur, corectitudine. Și pentru ca vorbirea să aibă asemenea caracteristici, așa cum scrie Stancu Șerb, se impune cunoașterea și respectarea următoarelor cerințe:

- alegerea termenilor, cuvintelor potrivite în raport cu ideile pe care vrem să le comunicăm;
- evitarea greșelilor de pronunțare care fie că nu lasă o impresie plăcută, fie dau naștere la discuții, comentarii ce pot afecta prestigiul emițătorului;
- respectarea regulilor gramaticale;
- armonia gândirii, cuvintelor și expresiilor folosite;
- ritmicitatea vorbirii;
- muzicalitatea vorbirii;
- comunicarea să fie o expresie a realității vieții;
- simplitatea dată de modul firesc, natural al comunicării;
- exactitatea de sens a cuvintelor și redarea fidelă a gândurilor, ideilor și stărilor afective.
- evitarea pleonasmului (cuvinte care repetă aceeași idee), a cacofoniei (alăturarea neplăcută de sunete sau cuvinte), a barbarismelor (termeni sau expresii împrumutate), a excesului de neologisme, dar și a purismului (tendințe de a scoate din vocabular toate cuvintele de origine străină).

În orice discuție, „vorba lungă" nu face o impresie bună, nu este agreată. Cronofagii plătesc pentru asta cu credibilitatea lor. Dar nici cealaltă extremă nu este bună – prea scump la vorbă – oamenii vor crede că suntem ursuzi sau nepregătiți.

A intra într-o conversație, a te face părtaș la desfășurarea ei nu se face la întâmplare, ci necesită a cunoaște și respecta câteva reguli de genul celor recomandate de către dr. Cornelia Lingram: • stabiliți contactul vizual cu o persoană din grup, priviți-o cu interes și prietenie; • începeți un dialog cu această persoană. Asigurați-vă că tema abordată de dumneavoastră se potrivește cu

situația dată; • prezentați-vă în două cuvinte celor care nu vă cunosc. Rețineți numele interlocutorilor dumneavoastră și folosiți-le când vă adresați lor direct; • alegeți teme care nu sunt controversate, evitați pe cele mai puțin potrivite; • puneți întrebări directe, pentru a însufleți conversația; • adresați-vă celorlalți la nivelul lor. Nu întrebuințați termeni tehnici dacă știți că ei nu-i vor înțelege.

Pe timpul unei dezbateri, a unui dialog sau expuneri este posibil ca una din părți sau chiar ambele să se înfurie, să se enerveze, stare ce duce la un *blocaj al comunicării*, la distorsionarea lui sau chiar abandonul acesteia. Walter Anderson ne propune zece modalități **pentru a depăși mânia, pentru a derula, în condiții normale, schimbul de idei**, respectiv:

1) ***Luați o pauză,*** dați-vă la o parte, timp în care fluxul de adrenalină pe care îl simțiți în sânge se va diminua sau va înceta în vreo douăzeci de minute.

2) ***Lăsați de la dumneavoastră,*** faceți compromisul rezonabil. Nu puteți numai dacă spuneți că nu puteți.

3) ***Negociați.*** Căutați un teren de înțelegere. Concentrați-vă asupra subiectului, nu asupra personalității. Nu insultați partenerul, nu-l ridiculizați. Negociați, nu manipulați.

4) ***Supravegheați-vă limbajul.*** Evitați folosirea cuvintelor extreme – „niciodată", „mereu", „nu voi accepta asta". Cuvintele de rău augur, amenințătoare sau violente umilesc, în timp ce limbajul pozitiv construiește și fortifică.

5) ***Ascultați.*** Cu atenție și răbdare ascultați, doar astfel veți putea înțelege care este motivul real al conflictului, factorii care au dat naștere la stările de nervozitate și mânie.

6) ***Îmbrățișați-vă.*** Dacă sunteți mânios îmbrățișați persoana respectivă. Dacă situația nu vă permite o îmbrățișare folosiți cuvintele în locul îmbrățișării.

7) ***Scuzați-vă.*** Simpla recunoaștere va face ca mânia dumneavoastră să se stingă. Prin scuze sincere vă asumați și responsabilitatea propriilor fapte. Dețineți controlul.

8) ***Gândiți în perspectivă.*** Păstrați-vă energia pentru lucruri importante. Majoritatea lucrurilor care ne provoacă mânia este reprezentată de neplăceri minore.

9) ***Alcătuiți-vă un plan.*** Elaborați-vă un plan. Veți fi uluit decât de bine vă veți simți după aceea. Controlați situația.

10) ***Cereți ajutor.*** Vă puteți baza pe cei din jur. Căutând sprijin, dovediți că sunteți puternic, matur și curajos.

Pentru a comunica în mod eficient, după opinia lui Gilles Amado și André Guittlet, trebuie să avem anumite calități, precum: congruența, atenția pozitivă necondiționată și empatia. Concret, ce se are în vedere?

a) ***A fi congruent*** în relația cu celălalt înseamnă să fii tu însuți, să fii prezent în relație, să fii deschis și non-ofensiv în raport cu propriile sentimente față de celălalt, pe scurt, să dai dovadă de autenticitate transparentă. Autenticitatea reprezintă integrarea armonioasă a diferitelor niveluri ale trăirilor: senzațiile, percepțiile, emoțiile și modul în care o persoană își conștientizează experiența și o exprimă prin discursul său.

b) A acorda celuilalt ***o atenție pozitivă necondiționată*** înseamnă să accepți orice manifestare a acestuia fără să-l judeci. Această atenție pozitivă necondiționată favorizează instalarea unui climat de încredere, exprimarea liberă.

c) ***A fi empatic*** presupune perceperea exactă a cadrului de referință intern al unei alte persoane, cu toate componentele emoționale și semnificațiile conexe, ca și cum am fi persoana respectivă însăși, dar fără a renunța vreun moment la condiția lui „ca și cum" pentru ca, astfel, ar fi vorba despre identificare.

La cele de mai sus, putem adăuga și opinia profesorului Mihai Golu care susține că între condițiile ce se cer pentru a realiza o comunicare optimă se cer avute în vedere și alți factori precum: 1) *consistența de conținut a mesajelor*, dată de cantitatea de informație principală cuprinsă în mesaj și semnificativă pentru ambii interlocutori; 2) *expresivitatea social elaborată* și asigurată prin intonație, calități de stil, pauze logice etc.; 3) *inteligibilitatea celor comunicate*, care depinde nu numai de organizarea informațiilor ci și de nivelul de acces la ele ale interlocutorilor, de compatibilitatea comunicațională a partenerilor.

În comunicare și **zâmbetul** joacă un rol important. Vorbim de un zâmbet călduros sau de unul care „spune multe", de un zâmbet provocator, de un zâmbet timid sau chiar de un zâmbet trist, de un zâmbet sincer, natural, spontan, firesc, de un altul fals sau fățarnic, forțat și de circumstanță. Zâmbetul, în funcție de context, poate exprima bucurie, satisfacție, promisiune, încurajare, jenă, cinism sau tristețe, îndoială sau pesimism. El mai face doar pe ceilalți să se simtă mai bine în preajma noastră, dar și noi căpătăm sentimentul că suntem mai deschiși și sociabili. Îl bine dispune pe interlocutor și înlesnește contactul. La el trebuie apelat atunci

când începem o conversație, când facem un compliment sau exprimăm mulțumirile noastre pentru un serviciu făcut nouă de cineva. Și firește nu-l arătăm când interlocutorul este nervos, supărat și îngrijorat, și nuci atunci când suntem criticați.

Se apreciază că un zâmbet este cel mai eficient mijloc de inițiere a unei comunicări eficiente, este o expresie care ne spune că respectivul este mulțumit, că se află într-o bună dispoziție, că este abordabil. Prin zâmbet transmitem respect pentru partener, prietenie și deschidere spre dialog și relație.

Din asemenea considerente să înțelegem că zâmbetul este una din cheile succesului în relațiile interumane, având capacitatea de a ierta și de a vindeca. Prin urmare, putem să facem unele recomandări de genul: indiferent pe cine ai în față, zâmbește! Ai o bucurie, Zâmbește! Ești disperat, zâmbește! Ești trist, zâmbește! Ești deprimat, zâmbește! Prin intermediul zâmbetului și starea noastră interioară se echilibrează, se energizează și se reface sistemul psihic și la rândul ei influențează și pe cei din jur, contribuie la apariția bunei dispoziții. Este prea mult? Încercați și veți vedea!

Un factor cu un impact deosebit în asigurarea eficienței comunicării îl reprezintă *credibilitatea mesajelor* transmise, a emițătorului sub toate aspectele. Temelia capacității noastre de a convinge este nivelul de credibilitate pe care îl avem atunci când vorbim cu altă persoană. Când le vorbim, ne cred? Oamenii vor asculta cele ce le transmitem, dar nu vor acționa până când nu ne vor crede. Sunt cunoscute și apreciate cele așa-zise 15 ***„rețete" de succes*** ale reputatului specialist în domeniul persuasiunii, Roger Dawson care garantează că atunci când acestea sunt aplicate consecvent dau forță de convingere necesară actului comunicațional. Le reluăm succint în cele ce urmează:

1) Niciodată nu presupune că ei te cred.

Nu fii jignit de tentația naturală a oamenilor de a nu te crede. Amintește-ți că trăim într-o lume unde mii de mesaje publicitare țipă la noi în fiecare zi. Nu putem crede tot ceea ce auzim. A lua totul așa cum arată, fără a verifica, ar fi o scurtătură spre dezastru în lumea de azi. Persuasivii învață instinctiv să construiască credibilitatea în prezentările lor. Să nu presupui niciodată că ei te cred.

2) Spune-le numai atât cât să te creadă.

Să respectăm principiul: „niciodată nu spune mai mult decât consideri că vor crede". Construirea credibilității cere ca indiferent de faptul că tu dispui de un produs sau serviciu care este cu

mult peste așteptările publicului, oferă-le doar atât cât ei pot să te creadă, temperează-ți deci prezentarea.

3) **Spune adevărul, chiar dacă este dureros.**

Adevărul, simplul și purul adevăr este o forță copleșitoare. Cu deschiderea cu care afirmi ceea ce este bun, cu aceeași sinceritate arată și ceea ce nu e la nivelul așteptărilor, punctează și slăbiciunile. Doar așa vei fi credibil.

4) **Arată dezavantajele.**

Prin evidențierea și a dezavantajelor imprimă credibilitate în tot ceea ce spui, prin faptul că: face cealaltă parte să creadă că ai obiectivitate; flatează pe ascultător care se percepe tratat ca bun cunoscător al problemei în cauză; te forțează să anticipezi obiectivele și repetă contraargumentele; dă credibilitate la orice altceva spui tu.

5) **Folosește cifre exacte.**

Oamenii cred în cifre exacte mai mult decât cred în cifrele rotunjite. De aceea se recomandă, în argumentările noastre, să apelăm la cifrele exacte.

6) **Spune-le că nu lucrezi în sistem de comision.**

Regula, sub acest aspect, este următoarea: dacă nu lucrezi cu comision, adu-le la cunoștință căci omul gândește de maniera: „da, sigur, bineînțeles mie mi-ai spune asta, dar ești plătit la comision, că ai un profit din faptul că-i convingi". Nu face un mare caz din asta, dar găsește un loc unde să strecori această informație în conversația pe care o ai.

7) **Fă să pară minim orice beneficiu al tău.**

Numeroase cercetări au dovedit că puterea de convingere a cuiva scade dramatic dacă cealaltă persoană crede că ai ceva de câștigat din acțiunea respectivă. Acesta este un punct cheie dacă vrei să te creadă, lasă-i să știe că nu ai nimic de câștigat.

8) **Poartă-te ca o persoană de succes.**

Mai există și o altă metodă, subliminală, în care minimalizezi importanța. Pregătește-te să apari ca cineva care e mai presus de a face lucruri pentru câștiguri personale.

9) **Dacă ai ceva de câștigat, spune-le.**

Sinceritatea în a recunoaște deschis ce ar putea câștiga sau pierde fiecare dintre părți conferă credibilitate certă celui care comunică.

10) **Înfruntă-ți problemele cu capul sus.**

Dacă ceva te deranjează, ori dacă deranjează altă persoană, o să-ți fie mai bine să ridici problema deschis și să o rezolvi. Te va face și mai convingător.

11) **Folosește puterea cuvintelor scrise.**

Una dintre cele mai sigure metode de a-ți construi credibilitatea este să folosești puterea cuvintelor scrise. Cuvintele scrise validează credințele noastre. Ne dau maximă credibilitate. Tindem să credem mai mult ceea ce vedem în scris decât ceea ce auzim.

12) **Spune-le cine altcineva mai spune asta.**

Iată ideea principală pe care un bun maestru a persuasiunii o folosește pentru a-și construi credibilitatea. Deci să spunem interlocutorului sau audienței că și altcineva, în afară de tine, crede în ceea ce afirmi.

13) **Fă-ți și folosește un portofoliu testimonial.**

Dacă promovezi pe piață un produs sau serviciu, trebuie să ai și o mapă cu scrisori de la clienții mulțumiți. Ai grijă ca scrisorile să fie recente, cu telefonul expeditorilor scris pe ele astfel încât să poată fi sunați pentru verificări.

14) **Asigură-te că ai în scris girul unor persoane cunoscute de clienții tăi.**

Pentru a avea girul unei persoane faimoase, scrie-i persoanei o scrisoare politicoasă și cere-i susținerea pentru ceea ce faci. Pentru a nu consuma din timpul persoanei respective, oferă-i trei opțiuni diferite: trei fraze diferite, scrise ca susținere pentru tine.

15) **Folosește dictonul: „Dacă ei pot s-o facă, și eu pot s-o fac".**

Văzând ceea ce fac alții și noi putem trece la acțiune pentru a fi la nivelul a ceea ce realizează aceștia.

Pentru a ști care este calitatea actului comunicațional, efectele sale în diverse planuri și, mai ales, pentru a afla care sunt disfuncțiile în transmiterea mesajelor, periodic, liderul organizației trebuie să analizeze acest fenomen, să identifice disfuncțiile și cauzele lor, să ia măsuri pentru eficientizarea comunicării. Pe lider trebuie să-l preocupe câteva aspecte precum: dacă mesajele lui, în general ale factorilor de decizie, ajung operativ și corect la persoanele sau structurile vizate; unde anume și din ce cauză se întrerupe comunicarea; de ce natură sunt barajele comunicaționale ș.a. Un instrument de lucru simplu și ușor de mânuit ne oferă Irena Chiru (Comunicarea interpersonală, Editura Tritonic,

București, 2003) în fapt un model de analiză bazat pe cinci întrebări. Interpretarea corectă, ca de altfel și colectarea riguroasă a răspunsurilor la întrebările formulate, pot conduce la conturarea unei imagini reale despre un act comunicațional efectuat la un moment dat. Întrebările de autocontrol asupra calității actului comunicațional sunt următoarele:

1. **De ce ?** (scop: de ce comunic? Care este scopul? Să informez, să influențez, să conving, să fraternizez cu cineva? Să fac conversație? Ce sper să realizez? O schimbare de atitudine, de opinie?)

2. **Cine?** Cine este receptorul mesajului meu? Ce fel de persoană este? (personalitate, statut, preocupări etc.) Ce știe despre conținutul mesajului meu? (mult, puțin, nimic) Cum va reacționa la mesajul meu? Care este relația mea cu interlocutorul? De amiciție, conflictuală?

3. **Unde, când?** Unde se afla interlocutorul meu când va primi acest mesaj? Va reprezenta prima informație pe care o primește în legătură cu problema respectivă? Se află într-o stare de bună dispoziție sau dimpotrivă?

4. **Ce?** Ce aș dori să spun? Ce dorește el să știe? Ce informație pot emite? Ce informații pot oferi pentru a fi clar, concis, amabil, corect, complet? Ce voi spune cu exactitate?

5. **Cum?** Cum voi comunica? Prin imagini, cuvinte, care vor fi acestea? Ce mod de comunicare ar fi apreciat? Cum voi organiza informațiile pe care doresc să le transmit? Voi face apel la o prezentare deductivă sau inductivă? Cum voi realiza efectul dorit?

Pentru a realiza o comunicare eficientă **trebuie să fim noi înșine**, firești, naturali, fără a încerca să imităm pe cineva sau să jucăm rolul unui personaj. Falsul, imitația, contrafăcutul se dezvăluie până la urmă și ne umple de ridicol. *Fii credincios ție însuți* – scria Shakespaire. *Și continuă, așa cum noaptea urmează zilei. Nu fii fals cu niciun om.*

A trăi cu adevărat și a ne manifesta autentic înseamnă să fim noi înșine. Fiți dumneavoastră înșivă, nu trăiți după rețetele altora, nu vă structurați personalitatea pe ce spune unul sau altul, *Toate lucrurile bune care există* – scria cândva John Stuart Mill – *sunt rodul originalității*, fără prefăcătorie. Cum se spune la noi, la români, ulciorul nu merge de multe ori la apă. Poți păcăli toată lumea, un timp, relativ scurt. Poți păcăli câteva persoane pentru o perioadă mai îndelungată. Nu poți păcăli însă toată lumea pentru

un timp îndelungat. Dar ce înseamnă a fi tu însuți? A fi tu însuți presupune: conștientizarea gândurilor, sentimentelor și motivațiilor noastre, a calităților și punctelor slabe; refuzul tendinței de a cosmetiza imaginea de sine și a celei ce o dorim a fi percepută de ceilalți; trăirea conform valorilor și aspirațiilor noastre lăuntrice; refuzul camelionismului, demagogiei, duplicității și promovarea loialității și sincerității în relațiile interumane. În acest context, momentul primei impresii este cel care generează o anume reacție când se obține sau se pierde simpatia celorlalți. Și pentru a-l câștiga pe interlocutor de partea dumneavoastră, ceea ce va facilita și comunicarea cu el, concentrați-vă toată atenția asupra lui, apropiați-vă de el cu un mers ferm, cu ținuta dreaptă, privindu-l cu interes și prietenie, cu un surâs pe obraz, iar dacă dați mâna cu el și se recomandă să-i strângeți mâna – strângeți-o hotărât și cu empatie.

Fiți sincer – iată un alt deziderat al unei comunicări eficiente. A vorbi oamenilor din inimă, a le arăta că le cunoști munca, rezultatele ei, greutățile cu care se confruntă, a le exprima prețuirea și solidaritatea sunt pârghii esențiale ce asigură receptarea mesajului nostru. *Să fii sincer* – scria John C. Maxwell și John Dornan – *este singurul și cel mai important factor când comunici cu alții, fie între patru ochi, fie în cadrul unei mari audiențe. Nici cunoștințele și nici tehnica nu pot înlocui cinstea și dorința de a-i ajuta pe ceilalți.*

Fiți manierat – reprezintă o altă recomandare care ne atrage atenția că bunele maniere creează mediul propice unei comunicări eficiente, cât și unor raporturi interumane armonioase. Țineți seama de opinia celuilalt, de nevoile și doleanțele lor, respectați-i ca oameni, folosiți curent expresii de genul: „Vă rog!", „Vă mulțumesc!", „Fiți amabil!", „Scuzați-mă!", „Pardon!", „Îmi cer iertare!", „Am greșit!", „Aveți dreptate.", „Îmi pare nespus de rău.", „E vina mea."; evitați totodată cuvintele și expresiile care rănesc, care lezează demnitatea umană, prestigiul și orgoliul fiecăruia dintre noi, stima de sine și imaginea publică.

Cu implicații în buna derulare a comunicărilor este și recomandarea: „Să nu ne luăm prea în serios!" Se apreciază că dacă putem râde de noi înșine, devenim mai umani, mai firești și mai agreabili. Și pentru a ne plasa într-o asemenea postură este bine să fim capabili a glumi îndeosebi pe seama noastră, a ne autoironiza, să sesizăm umorul unor situații, să facem haz de propria

persoană, să râdem la o glumă proprie sau a altuia, toate acestea având ca efect destinderea și buna dispoziție.

Să râdem căci el este un adevărat medicament. Prin el eliberăm tensiuni și frustrări, înlăturăm chiar unele bariere din comunicare, devenim plăcuți și abordabili. Simțul umorului este o calitate care are efecte benefice și în derularea procesului comunicațional. *Umorul* – scriu J.O. Condrill și Bennie Baugh (*Învață rapid, comunică eficient*, Editura Curtea Veche, 2005) *dărâmă barierele. Umorul relaxează. Umorul ne face mai receptivi față de ceilalți.* Cei doi autori ne recomandă, între altele, pentru a practica umorul, să apelăm la următoarele modalități:

- Folosiți umorul spontan, profitând de situația prezentă.
- Concentrați-vă pe aspectele umoristice ale muncii dumneavoastră.
- Treceți la o idee nouă în conversație dacă o glumă sau o remarcă amuzantă nu trezește reacția așteptată.
- Evitați să lăsați impresia sau să afirmați că vă așteptați să stârniți râsul.
- Evitați să treziți amuzamentul pe seama altei persoane.
- Folosiți autoironia și spuneți ocazional glume despre dumneavoastră.
- Folosiți umorul pentru a transmite o idee. Râsul este un bun medicament.
- Râdeți de glumele pe care le faceți. Este permis.
- Nu râdeți de greșelile altora.
- Creați o relație bună prin comentarii umoristice.

Felul în care formulăm o critică, maniera în care reacționăm la o critică îndreptățită sau la una nefondată își pune amprenta asupra modului în care se comunică și se va comunica în viitor. De aceea, pentru a nu se distorsiona sau întrerupe procesul comunicațional se cere avut în vedere pentru fiecare ipostază în parte următoarele: a) În cazul când suntem nevoiți să admonestăm, să pornim de la un fapt real, verificabil și care poate fi imputat celui vizat; să începem prin a releva calitățile și rezultatele meritorii ale celui în cauză; să criticăm fapta, nu persoana; critica să fie făcută între patru ochi; să releve și soluția ce se impunea la problema respectivă; să exprimăm critica în termeni civilizați, cu calm și cu încredere că persoana respectivă are toate șansele să se îndrepte, ceea ce s-a petrecut a fost un simplu accident; b) În situația că suntem cel criticat și observația este pe deplin întemeiată: să

ascultăm cu atenție ceea ce ni se impută; să reținem partea noastră de culpă și să ne asumăm deschis răspunderea personală; să mulțumim pentru justețea celor sesizate și să ne angajăm ca pe viitor să prevenim acele greșeli; c) În varianta că ni se aduce o critică nefondată, dură și agresivă: să rămânem calmi, lucizi, dincolo de nervozitatea celui care exprimă critica; încercați să surprindeți, dincolo de supraevaluări și exagerări, acele elemente care au o acoperire în realitate; nu încercați să interveniți în discursul șefului, să ironizați sau ridiculizați cele afirmate, să le respingeți acuzațiile fără o argumentare adecvată; asigurați-vă șeful că momentul de față îl tratați ca un bun prilej pentru a aduce corecțiile necesare, că veți acționa pentru îmbunătățirea activității. Toate aceste elemente, dacă sunt avute în vedere, nu vor distorsiona relațiile de comunicare, evaluarea mesajului, acceptarea și aplicarea corectă a acestuia.

Comunicarea devine fluentă, se derulează cu plăcere din partea ambilor parteneri atunci când interlocutorii sunt **persoane abordabile**. Această calitate umană facilitează actul comunicațional și de aceea ea trebuie prețuită, și nu doar atât ci și încurajată, stimulată pentru a se manifesta. Ori acest lucru trebuie să-l facă liderul și pentru a-l putea face se cere a cunoaște caracteristicile ce definesc persoanele abordabile. În concepția lui John C. Maxwell, o persoană abordabilă se evidențiază prin următoarele trăsături:

1. **Căldura sufletească – le plac cu adevărat oamenii.** Aceste persoane sunt bune, cum se spune. Ei îi iubesc pe ceilalți, nu la nivel teoretic, ci efectiv prin căldura sufletească ce o oferă celor pe care îi întâlnește.

2. **Aprecierea diferențelor dintre oameni.** Este nevoie să apreciem oamenii pentru ceea ce sunt și au de oferit, să-i abordăm ținând cont de calitățile și slăbiciunile lor. Diferențele dintre oameni sunt firești și trebuie apreciate ca atare în orice raport interuman.

3. **Consecvența dispoziției.** Oamenii abordabili au o dispoziție consecventă. Ei au o dispoziție calmă și sunt predictibili; știi la ce să te aștepți din partea lor pentru că se comportă practic întotdeauna la fel.

4. **Sensibilitatea față de sentimentele oamenilor.** Persoanele abordabile reușesc să se adapteze la sentimentele celorlalți și să își ajusteze rapid modul de relaționare cu ceilalți.

5. **Înțelegerea față de slăbiciunile oamenilor și expunerea propriilor slăbiciuni.** Oamenii abordabili sunt sinceri când vine

vorba de abilitățile și lipsurile lor. Ei doresc să li se spună nu ceea ce vor să audă, ci ceea ce e nevoie să audă. Ei sunt capabili să facă haz față de ei înșiși.

6. **Abilitatea de a ierta și de a cere iertare cu ușurință.** Capacitatea de a înțelege slăbiciunile oamenilor și de a fi dispus să și le recunoască și pe ale sale face din omul abordabil o persoană modestă. Și tocmai datorită modestiei lor, ei vor cere iertare cu ușurință și vor ierta la fel de repede.

7. **Autenticitatea.** Oamenii abordabili sunt reali. Ei sunt ceea ce sunt. Drept urmare, ei se comportă cu ceilalți foarte natural. Nu pretind că sunt altceva decât sunt. Nu se comportă altfel de cât simt pentru a ascunde ceea ce gândesc sau trăiesc. Ei spun ceea ce simt și simt ceea ce spun.

A fi deci abordabil este responsabilitatea fiecărei persoane pentru că această calitate deschide drumul către ceilalți, îi face sensibili la sentimentele, trebuințele și doleanțele celorlalți, inspiră încredere și siguranță de sine, dă naștere chiar la prietenie, la relații interpersonale armonioase.

Să adăugăm la cele de mai sus și recomandările ce se cer aplicate pentru a ne face plăcuți, concepute de Dale Carnegie și vom înțelege astfel cum în asemenea condiții comunicarea se derulează constant, fără întrerupere și cu folos atât emițătorului de mesaje, cât și destinatarului lor. Dar iată și cele șase moduri de a ne face plăcuți celor din jur, reguli simple, ușor de aplicat și, mai ales, eficiente:

1. **Fii sincer interesat de alți oameni.** Nu contează cât de multă putere, educație sau cunoaștere posezi, oamenii îți vor răspunde mai favorabil dacă le arăți mai întâi cât de importanți sunt pentru tine ca indivizi.

2. **Zâmbește.** Un zâmbet este ca o invitație. Dacă vrem ca oamenii să se simtă atrași către noi, să ne luminăm fața cu un zâmbet.

3. **Nu uita numele niciunei persoane.** Acesta este cel mai dulce și important sunet din lume. De aceea trebuie reținut numele persoanei respective și pronunțat corect.

4. **Fii un bun ascultător.** Încurajează-i pe ceilalți să vorbească despre ei, ascultați-i cu interes și răbdare.

5. **Conversează cu ceilalți** folosind termenii proprii intereselor pe care le ai. Interesele și preocupările lor să fie aduse în prim planul discuției.

6. **Tratează persoana de lângă tine ca pe o persoană importantă.** Să apreciem pe oameni și să-i tratăm ca pe niște persoane importante. Tratează-i pe ceilalți așa cum și-ar dori ei să fie tratați și nu vei greși.

Din cele de mai sus, o singură concluzie dorim să relevăm. De modul în care lucrăm cu oamenii, cum comunicăm cu ei, cum îi motivăm, îi angajăm în luarea unor decizii și în aplicarea lor, cum le recunoaștem munca și rezultatele ei depinde și calitatea relațiilor noastre cu cei din jur, urcușul sau coborârea lor pe scena evoluției profesionale și nu numai. Sau, așa cum a scris John C. Maxwell: *Oamenii pot fi ca vântul care ne susține aripile sau ancora vasului nostru.*

În aceeași ordine de idei să consemnăm și un alt fapt. La o privire chiar mai fugară și tot vom observa că există în orice comunitate socioprofesională și oameni care din diverse motive – materiale, financiare, spirituale, sufletești etc. – suferă, duc cu greu povara unor nereușite, insatisfacții sau frustrări. Acești oameni, apreciază John C. Maxwell, sunt: mai puțin dispuși spre schimbare, mai puțin dispuși să își accepte eșecul; mai puțin deschiși dialogului; mai puțin dispuși să învețe de la ceilalți; mai puțin dispuși să-și rezolve problemele etc. Specialistul citat mai sus ne atrage atenția că în procesul comunicării cu ceilalți, tocmai pentru a putea „regla" mesajul la particularitățile psihosociale ale acestora, trebuie să ținem seama de existența a patru adevăruri și anume: a) Există mulți oameni care suferă; b) Oamenii care suferă rănesc adesea alți oameni; c) Oamenii care suferă sunt adesea răniți de alți oameni; d) Oamenii care suferă se rănesc adesea pe ei înșiși. În atare condiții și ținând seama de modul cum se manifestă persoanele rănite, în interacțiunea cu acestea pentru a nu bloca sau distorsiona comunicarea se cer respectate următoarele cerințe:

1. **Nu o lua ca pe un afront.** Oamenii răniți se pot considera ofensați atunci când nu au motive. Când ești convins că nu ai greșit cu nimic, amintește-ți că nu ceilalți au spus acest lucru despre tine; este ceea ce crezi tu despre tine.

2. **Caută problema dincolo de persoană.** Trebuie să privim dincolo de persoană și de acțiunile sale pentru a vedea care este motivul durerii sale.

3. **Privește dincolo de situație.** Nu te concentra pe situație, important nu este ceea ce se întâmplă cu tine, ci ceea ce se întâmplă în interiorul tău.

4. **Nu le spori suferința.** În cazul în care cineva te atacă, cel mai bine ar fi să îl ierți și să depășești momentul.

5. **Ajută-i să găsească sprijin.** Cel mai prietenesc gest pe care îl poți face față de oamenii care suferă este să încerci să găsească ajutor. Chiar dacă unii nu doresc să recunoască că au o problemă, încearcă să le întinzi o mână.

Varietatea de lideri, felul aparte în care se manifestă fiecare, ne atrage atenția asupra necesității ca și în actul de comunicare să ținem cont de ceea ce îi definește. Dominanta atitudinal-comportamentală, conținutul și forța convingerilor, inclusiv prejudecățile ce le au, își pun amprenta asupra felului în care comunicăm și asupra evaluării reacțiilor celor care primesc mesajul, a modului de reglare a feedback-ului. Sub acest aspect este interesantă tipologia de lideri realizată de V.G. Krâsiko pe care o găsim în lucrarea deja citată de noi (Psihologia socială, Editura Europress Group, 2007):

• **Liderul tradițional** este acela care se sprijină pe tradiții și ritualuri. El este purtătorul și cunoscătorul acestora din urmă.

• **Liderul birocratic** se bazează pe legi, reguli, norme în cadrul cărora dominarea este legată de cunoașterea și respectarea riguroasă a normelor instituționalizate.

• **Liderul carismatic** este un lider la care sensul activității proprii se manifestă în strânsă legătură între el și succesorii săi. Când acesta se simte capabil să realizeze un obiectiv, iar aceștia sunt convinși de faptul că el este înzestrat cu calități excepționale, are capacitatea de a învinge orice dificultăți.

• **Liderul autoritar** reprezintă acel lider care caută să-și folosească cât mai mult influența asupra celorlalți, să controleze riguros activitatea lor, să curme inițiativele acestora.

• **Liderul democratic** este acela care se consultă cu ceilalți în problemele importante, le permite să-și manifeste spiritul de inițiativă și creativitatea.

• **Liderul funcțional** se caracterizează prin aceea că în munca sa nu depășește cadrul referitor la îndeplinirea obligațiilor care îi sunt atribuite.

• **Liderul disfuncțional** este persoana care în activitatea sa nu se limitează la logica și normele de funcționare existente.

• **Liderul stegar** este acel lider a cărui activitate este asociată întotdeauna cu limpezirea ideilor principale ale subiectului social ale cărui interese le reprezintă el.

• **Liderul slujitor** se dedică total activității, în numele obiectivelor grupului condus.

• **Liderul negociator** caută să realizeze interesele grupului social, în special prin încheierea unor înțelegeri.

• **Liderul incendiar** este liderul a cărui activitate este orientată în direcția soluționării celor mai importante și arzătoare probleme.

• **Liderul activ** este persoana care se bazează excesiv pe efectele exterioare ale comportamentului său, promite multe și face mai puțin.

• **Liderul conformist** (nonconformist) este liderul care se subordonează (sau nu se subordonează) influenței propriului sistem.

În loc de încheiere la acest capitol, găsim potrivit să reamintim lista celor **zece reguli privind comunicarea eficientă**, întocmită de către Asociația Americană de Management:

1. Emitentul trebuie să-și clarifice ideile, înainte să le comunice. El trebuie să le sistematizeze și analizeze pentru a fi corect transmise. Mulți comunicatori uită acest lucru deoarece ei nu-și planifică actul comunicării.

2. Pentru planificarea comunicațiilor este necesară consultarea celor din jur; fiecare contribuție va aduce mai multă obiectivitate mesajului transmis.

3. Cei ce doresc să inițieze comunicarea trebuie să examineze adevăratul scop al comunicării și pentru a nu se pierde în detalii.

4. Cei ce comunică trebuie să țină cont de ansamblul elementelor fizice și psihice ale contextului deoarece înțelesul intenționat este întotdeauna transmis mai mult decât prin simple cuvinte.

5. Emitentul trebuie să fie atent în timpul comunicării la nuanțe, ca și la înțelesul de bază al mesajului. Pe lângă înțelesul transmis de cuvinte concrete, tonul vocii, expresia feței, gesturile au un extraordinar impact asupra receptorului.

6. Emitentul trebuie să-și dezvolte capacitatea de empatie. Când se pune problema să transmită un mesaj, să îndrume cooperarea, să descopere interesele și trebuințele altor persoane, emitentul trebuie să privească lucrurile din punctul de vedere al celuilalt.

7. În timpul comunicării, participanții trebuie să pună întrebări și să se încurajeze reciproc în exprimarea reacțiilor, deoarece astfel se demonstrează dacă mesajul a fost sau nu perceput.

Emitentul trebuie să urmărească primirea feedback-ului, pentru că prin aceasta se completează înțelegerea și se facilitează rezultatul acțiunii întreprinse.

8. Emitentul și receptorul trebuie să comunice în perspectivă la fel de bine ca și în prezent. Comunicările trebuie să fie prevăzute cu scopuri și mijloace corespunzătoare unor perspective și arii de cuprindere largi.

9. Cei ce comunică trebuie să fie siguri pe suportul comunicării. Cel mai persuasiv mod de comunicare nu este cel spus, ci cel făcut. Comunicatorii trebuie să fie conștienți că atunci când acțiunile și atitudinile sunt în contradicție cu cuvintele, cei mai mulți oameni tind să nu țină cont de ceea ce s-a spus.

10. Emitentul și receptorul trebuie să încerce nu numai să înțeleagă dar și să se facă înțeleși. Ei trebuie să fie buni ascultători. Ascultarea este unul dintre cele mai importante atribute ale comunicării. Ea cere concentrare, atât pentru perceperea cuvintelor rostite, cât și a mesajelor nonverbale care, de cele mai multe ori, sunt mai semnificative decât mesajul de bază.

În același timp, între imperativele unei comunicări eficiente trebuie înscrisă și cea referitoare la etica acesteia, a caracterului moral a ceea ce se transmite. Asupra dimensiunii eticii prezente în orice tip de comunicare ne atrage atenția profesorul Ștefan Prutianu care ne îndeamnă să ne punem, din această perspectivă, unele întrebări de genul:

- Este corect să mințim partenerul pentru a evita cearta și ranchiuna?
- Este moral să divulgăm secretele pe care ni le-a încredințat o altă persoană?
- Este moral să exagerăm calitățile și să minimalizăm defectele cuiva, pentru a-i câștiga prietenia, simpatia și aprobarea?
- Este acceptabil să prezentăm munca altcuiva ca fiind a noastră, când scriem o carte sau ținem o prelegere în public?
- Este normal să constrângem partenerul pentru a-l convinge să facă ce vrem?
- Este moral să preluăm conducerea unui grup uman pentru a-l manipula și orienta în direcția pe care o dorim noi?
- Este moral să impunem altora credințele și filosofia noastră de viață?

- Este moral să manipulăm, chiar dacă o facem spre „binele" celuilalt?

În concluzie, putem aprecia, așa cum scrie Jean-Claude Abric, că o comunicare pentru a fi efectiv de calitate implică, în principal, cinci reguli și anume: • ***să asculți*** (să iei în considerare punctul de vedere al celuilalt); • ***să observi*** (să fii atent la toate evenimentele – de multe ori de natură nonverbală – care au loc în situația de comunicare); • ***să analizezi*** (în scopul de a discerne partea de explicit de cea de implicit, partea observabilă de cea ascunsă, de a degaja elementele care constituie câmpul psihologic și social determinant pentru indivizi); • ***să controlezi*** calitatea și pertinența mesajului (feedback-ul) și procesele susceptibile de a parazita interacțiunea; • ***să te exprimi*** pentru celălalt în funcție de interlocutor și de natura obiectului comunicării.

Capitolul VI

UNELE BARIERE COMUNICAȚIONALE

Pentru a face comunicarea de orice tip cât mai eficientă, liderul trebuie să cunoască și acele obstacole care pot să apară și să afecteze receptarea mesajului de transmis. Barierele comunicaționale sunt obstacole în calea transmiterii mesajelor către partenerii emițătorului, de ordin social, politic, religios, psihologic, semantic, fonetic, relațional etc.

Erorile de comunicare apar și atunci când nu ținem seama de personalitatea, valorile, convingerile, interesele și idealurile celor cu care comunicăm. Atunci când identificăm și evaluăm corect dimensiunile reale ale omului, concepția și viziunea interlocutorului, principiile sale de muncă și viață, țelurile și aspirațiile sale comunicarea va fi fluentă, sănătoasă și se va desfășura aproape de la sine.

În literatura consacrată teoriei comunicării sunt numeroase abordări ale acestei problematici, evidențiindu-se îndeosebi barierele care apar în transmiterea mesajului, bariere în receptarea acestuia, bariere în înțelegerea celor transmise, obstacole ale receptării și ale acțiunii. După tipologia acestora, formulată de D. Porrington și L. Hall, redăm sintetic următoarele aspecte:

a) **Barierele în transmiterea mesajului** apar la nivelul emițătorului, concretizate în transmiterea unor mesaje neconștientizate ca atare, a unor informații inadecvate și în prejudecăți în ceea ce privește mesajul sau referitoare la receptor;

b) **Barierele la nivelul receptării**, aparțin în egală măsură celui care primește mesajul și mediului; în primul caz, avem de-a face cu nevoi, anxietăți, credințe, valori, atitudini, opinii, expectații, prejudecăți, nivelul de atenție oferit stimulului, iar în cel de al doilea, cu efectul conjugat al altor stimuli existenți în mediu;

c) **Barierele de înțelegere** se situează atât la nivelul emițătorului (semantici și jargou, abilități de comunicare, durata comunicării și canalul acesteia), cât și la nivelul receptorului (probleme semantice, concentrarea, abilitățile de ascultare, cunoștințe despre mesaj, prejudecăți, receptivitate la ideile noi);

d) **Barierele acceptării**, acționează la nivelul tuturor indicatorilor implicați (emițător, receptor și mediu). La nivelul emițătorului acestea sunt definite de caracteristicile personale, comportamente disonante, atitudini și opinii, credințe și valori. La nivelul receptorului aceste bariere sunt reprezentate de atitudinile, opiniile și prejudecățile, credințele și valorile, receptivitate la idei noi, structura de referință folosită, caracteristicile personale. La nivelul mediului aceste bariere constau în conflictul interpersonal, „ciocnirile" emoționale, diferențele de status, referențialul grupului, experiențe anterioare în interacțiuni similare;

e) **Barierele acțiunii** există atât la nivelul emițătorului (memoria și nivelul receptării), cât și la cel al receptorului (memoria și atenția, nivelul de receptare, flexibilitatea pentru schimbarea atitudinilor, comportamentului, caracteristicile personale).

Alți autori, precum R. Steers, consideră că există un număr de patru probleme principale care au incidență directă asupra barierelor ce apar în calea comunicării, respectiv:

a) **Problema încrederii sau a lipsei de încredere**; când această încredere există, conținutul mesajului este comunicat mult mai ușor și mai liber, iar receptorul este mult mai deschis în perceperea opiniilor emițătorului;

b) **Problema dezvoltării interdependențelor persoanelor**: scopuri comune și acorduri în ceea ce privește înțelesul realizării acestora. Atunci când persoanele urmăresc sisteme de scopuri și valori diferite, devine foarte importantă crearea înțelegerii reciproce cu privire la motive și trebuințe;

c) **Problema distribuirii corecte și echitabile a recompenselor** pentru ca persoanele să fie motivate să contribuie major la împlinirea obiectivelor respectivului grup;

d) **Problema înțelegerii** și acordul tuturor membrilor privitor la structura grupului ca atare.

Unele dificultăți și neînțelegeri, unele obstacole în calea comunicării eficiente pot fi și sunt – create, pe de o parte, de către liderul organizației, și pe de altă parte, de subalternii acestuia.

În opinia noastră, barierele artificiale în comunicarea liderului apar, de regulă, datorită unor factori precum:

- folosirea unui limbaj neadecvat scopului urmărit sau capacității de înțelegere a interlocutorului;
- excesul de date și informații, prezența multor detalii, lipsa de concizie și exprimare clară, inteligibilă;

• predominanța monologului, nerealizarea unui dialog real, a unui schimb reciproc de date, informații și sentimente, trăiri și percepții;

• abuzul de termeni și expresii de strictă specialitate sau preluate din limbi străine;

• stereotipii în modalitățile de transmitere a mesajelor;

• ritm prea mare sau prea lent al expunerii ideilor, ton iritat sau nervos;

• lipsa de argumente în susținerea celor afirmate, nefinalizarea unor idei, neducerea lor până la capăt.

În calea comunicării pot să apară o serie de obstacole generate de atitudinea și comportamentul membrilor organizației, precum:

– lipsa deprinderilor de a dialoga cu șefii;

– neîncrederea în bunele intenții ale superiorilor;

– temerea că nu vor fi înțelese și acceptate punctele lor de vedere;

– perceperea șefului ca o persoană distantă, rece și extrem de pretențioasă, de critică, dură;

– timiditatea excesivă, trac și neîncredere în abilitățile lor de comunicare.

În calea unei comunicări pot să apară unele **erori de percepție** care, de regulă, conduc la deformarea mesajului. Sub acest aspect, în literatura de specialitate sunt abordate mai ales erori de percepție de genul: • tendința de a judeca pe oameni și de a-i poziționa în raport cu una, două sau câteva dintre trăsăturile pe care le cunoaștem și în raport cu propriile noastre așteptări (cunoscută și sub formula „teoria personalității implicite"). De exemplu, dacă despre un individ se spune că este activ și pasionat, se va gândi că este și inteligent; • *efectul halo*, apare atunci când vedem o persoană competentă într-un domeniu suntem înclinați să-i atribuim competențe și tendințe în multe altele; • *predicția autorealizantă* (i se mai spune și percepție tendențioasă), gen de eroare care apare atunci când ne așteptăm atât de mult să se întâmple ceva anume, încât ne forțăm să percepem așa chiar dacă în fapt se întâmplă altceva. Percepția tendențioasă ne poate determina să considerăm o persoană, un grup sau un eveniment ca fiind așa cum vrem noi să fie și nu așa cum sunt în realitate; • *efectul de toleranță/ intoleranță*, prin care toleranții și indulgenții percep pozitiv o situație sau un individ, chiar și atunci când nu au nimic

pe care să se bazeze și invers, intoleranții vor urmări cu precădere greșelile, latura negativă a situațiilor, nu acordă nicio șansă de îndreptare a oamenilor; • *stereotipia și generalizarea* este un mod de a folosi șabloane și de a nu privi atent pe fiecare om în parte, de a extinde o apreciere a unei trăsături la întreaga sa activitate.

Liderul trebuie să cunoască aceste tipuri de erori care pot genera distorsionări grave în mesajele recepționate și pot da naștere la neînțelegeri în raporturile interumane.

În concepția Maiei Dushkina (Psihologia influenței, Ed. EuroPress, 2008), în calea comunicării pot apare unele bariere comunicaționale precum:

1. **Bariere de autoritate.** Când destinatarul informației are încredere în ea numai dacă aceasta provine de la o sursă de autoritate.

2. **Bariere de evitare.** Când destinatarul preferă să evite contactele sau situațiile emoționale negative cu inițiatorul.

Depășirea acestei situații este posibilă prin folosirea unei tehnici care cuprinde un set din următoarele procedee: captarea atenției prin folosirea unor mijloace acustice; reducerea volumului vorbirii, monotoniei și ilizibilității; atragerea atenției prin intermediul unui contact vizual, prin concentrarea privirii asupra câtorva persoane din auditoriu etc.

3. **Bariere de neînțelegere.** Când informația nu este percepută de destinatar din cauza existenței următoarelor obstacole:

a) *Obstacole fonetice*, ca urmare a particularităților sonore ale vorbirii inițiatorului comunicării informaționale: dicția, articularea, paralingvistica, tonul comunicării etc.

Depășirea este posibilă folosind mijloacele verbale ale conexiunii inverse și procedeele protecției psihologice.

b) *Obstacolele semantice*, ca urmare a folosirii acelorași semne și simboluri pentru identificarea diferitelor obiecte și fenomene din cauza: polisemantismului cuvintelor; diferenței dintre câmpurile semantice ale partenerilor; întrebuințarea metalimbajelor; jargoul, dialectul; deosebirile socio-culturale, național-religioase ale partenerilor etc.

Depășirea este posibilă prin luarea în considerație a particularităților partenerului și folosirea unei limbi extrem de simple și prin înțelegerea prealabilă privind întrebuințarea termenilor.

c) *Obstacole stilistice* ca urmare a lipsei de coincidență a caracteristicilor formelor de prezentare a informației în procesul comunicării, când caracteristicile stilistice ale informației împiedică

percepția ei din cauza incompatibilității de stil, dificultății sau ușurinței, neconcordanței cu cele așteptate etc.

Depășirea este posibilă prin folosirea regulii cadrului care constă în trasarea exactă a limitelor comunicării și a regulii lanțului care presupune structurarea informației.

d) *Obstacole logice*, când la parteneri nu coincid următoarele caracteristici ale activității raționale: formule dominante de gândire logic-abstractă, plastic-intuitivă, intuitiv-acțională; particularitățile desfășurării operațiilor raționale – comparațiile, analiza, sinteza, generalizarea, abstractizarea etc.

Depășirea este posibilă prin folosirea calculului: logicii și poziției partenerului; particularităților individual specifice ale partenerului, caracteristicilor funcționale și de rol ale acestuia și a argumentației adecvate.

De reținut este și faptul că aceste bariere comunicaționale apar în mod spontan, au un caracter ambivalent (pe de o parte, apară psihicul de excesul de informație inutilă, iar pe de altă parte, denaturând informația utilă), iar excluderea sau reducerea influenței negative a barierelor de comunicare este posibilă prin cunoașterea procedeelor de depășire a lor.

Pentru a înlătura obstacolele sau barierele ce apar în calea comunicării, așa cum scrie Maia Dushkina, trebuie înlăturate cauzele care îngreunează comunicarea precum:

- inexactitatea exprimării;
- imperfecțiunea codificării ideilor în cuvinte;
- întrebuințarea nefundamentată a terminologiei speciale;
- interpretarea eronată a intențiilor partenerului;
- un ritm de expunere foarte ridicat;
- prezența unor goluri de sens și salturi de idei;
- insuficienta concentrare a atenției;
- lipsa de atenție la diferite canale de informare;
- lipsa de logică și claritate a ideilor;
- prezența unor contradicții logice și argumentate;
- caracterul inadecvat al mijloacelor verbale și nonverbale.

Unele bariere cu un anume specific pot să apară în comunicarea verbală (Ștefan Prutianu, Manualul de comunicare și negociere în afaceri, Editura Polirom, Iași, 2000), ca de pildă:

- **Ambiguitatea**, efect al confuziei între denotație (sensul convențional al cuvântului pe care îl găsim în dicționar) și conotație (înțelesurile pe care fiecare interlocutor în parte le atribuie cuvintelor) ca și efectele de sinonimie, omonimie și polisemie.
- **Polarizarea**, tendința de a privi realitatea și de a o descrie prin cuvinte extreme – pozitiv sau negativ, cinstit sau necinstit, frumos sau urât, bun sau rău, bogat sau sărac etc. Oamenilor și evenimentelor li se atribuie doar valori polare. Se exclude astfel faptul că cea mai mare parte a oamenilor nu face parte din niciuna din categoriile extreme.
- **Generalizarea**, când deși omul cunoaște doar o parte dintr-un întreg își permite să formuleze concluzii generalizatoare.
- **Logoreea**, exprimă tendința unora de a vorbi mult și inutil ceea ce generează în fapt blocaje în comunicare.
- **Egocentrismul**, interesul unora doar spre propria persoană și dezinteres față de partenerul de comunicare ceea ce creează frustrări și neînțelegeri.
- **Secretomania**, întâlnită la unii oameni care nu vorbesc decât foarte rar despre ei înșiși, refuză orice discuție referitoare la viața intimă, de familie și socială.
- **Jargoul**, limbajul specific unor grupuri și categorii sociale, a anumitor profesii și meserii.
- **Abstractizarea**, limbajul abstract, opus celui concret, specific și clar, creează probleme de interpretare și credibilitate. Cuvintele abstracte sunt surse de probleme. Cu cât nivelul de abstractizare este mai ridicat, cu atât se introduce mai multă incertitudine.
- **Argoul** este o variantă a jargoului, folosirea lui distorsionează adesea mesajul, apelul la termeni obsceni nu are nicio justificare.

În calea unei bune comunicări pot apărea *obstacole de ordin psihologic*, între care amintim:

- starea psihofizică a receptorilor (grad ridicat de oboseală, incapacitatea de concentrare a atenției în condițiile date etc);
- caracterul neinteresant al mesajului, lungimea excesivă, monotonia, limbajul sărac, neexpresiv, argotic, prețios, autoritarismul exagerat, îngâmfarea emitentului, jignirea, desconsiderarea auditoriului, dezacordul materialului prezentat cu realitatea percepută de interlocutori, absența pauzelor;
- ignorarea particularităților individuale ale persoanelor implicate ceea ce duce la utilizarea neadecvată a cuvântului, a vocii, a mimicii și gesticii. Uneori nu se ține seama dacă destinatarul mesajului este pregătit sufletește să-l recepteze;

• emitentul este lipsit de charismă (farmec personal) ori chiar antipatic din cauza aspectului fizic, al atitudinii față de auditoriu, al antecedentelor sale comportamentale (duritate, egoism, incompetență profesională, superficialitate etc.).

O tipologie a barierelor în comunicare a realizat și Irena Chiru (*Comunicarea interpersonală*, Editura Tritonic, 2003), a perturbațiilor care pot interveni în procesul de comunicare și care reduc fidelitatea sau eficiențe transferului de mesaj, respectiv:

• **La nivelul emițătorului și al receptorului:**

– starea emoțională a receptorului;

– rutina care influențează receptivitatea;

– imaginea de sine a emițătorului și a receptorului și imaginea despre interlocutor;

– caracterizarea diferită a situației de comunicare de către emițător și receptor;

– lipsa atenției în receptarea mesajului;

– lipsa de interes a receptorului față de mesaj;

– sentimentele și intențiile participanților la situația de comunicare;

– emiterea de presupoziții, idei preconcepute;

• **La nivel de limbaj:**

– aceleași cuvinte primesc sensuri diferite pentru persoane diferite, în special datorită diferențierilor în planul pregătirii și al experienței;

– dificultăți de exprimare, exprimarea cu stângăcie a mesajului de către emițător;

– utilizarea de cuvinte sau de expresii confuze.

• **La nivelul contextului:**

– context fizic necorespunzător (poluare fonică ridicată);

– suporți informaționali necorespunzători;

O subliniere aparte merită făcută cu privire la **lipsa de tact în comunicare**. Această deficiență a emițătorului diminuează mult din eficiența actului comunicațional, se poate constitui într-o barieră de comunicare, într-un factor perturbator al transmisiei. Dar prin ce modalități se exprimă această deficiență de comportament? După opinia lui Napoleon Hill, lipsa de tact îmbracă următoarele înfățișări:

1. Un ton aspru și iritat scoate la iveală atitudinea mintal negativă a vorbitorului sau nemulțumirea sa.

2. Obiceiul de a vorbi atunci când tăcerea ar fi mult mai potrivită.

3. Întreruperea unei persoane care vorbește.

4. Folosirea exagerată a pronumelui personal „eu".

5. Exprimarea propriilor păreri atunci când nu vi le-a cerut nimeni și care nu au nicio justificare, mai ales în privința unor subiecte cu care nu sunteți familiarizați.

6. A profita de prieteni sau de cunoștințe prin solicitarea unor favoruri pe care nu aveți dreptul să le cereți.

7. Exprimarea mult prea liberă a lucrurilor care vă displac.

Unii factori perturbatori apar și pe timpul receptării mesajului precum:

• **Opinia interlocutorului despre credibilitatea sursei.** Dacă avem rezerve față de integritatea morală a cuiva sau față de competența lui profesională atunci este puțin probabil să crezi ceea ce ți-a spus persoana respectivă.

• **Gradul în care ești de acord cu elementele mesajului.** Receptăm cu predilecție lucrurile cu care suntem de acord.

• **Dispoziția noastră în momentul comunicării.** Dacă ne simțim veseli, bine dispuși și optimiști vom primi cu calm și veștile proaste, iar dacă ne simțim deprimați, triști, vom percepe în aceeași notă orice mesaj și vom gândi că totul merge prost.

Cele mai frecvente erori de comunicare se fac atunci când nu se ține seama de personalitatea, nevoile, idealurile, valorile și credințele celor cu care se comunică, de interesele și scopurile lor. De aceea, pentru a putea comunica eficient cu subalternii este absolut necesar ca liderul să-i cunoască. Fără îndeplinirea acestei cerințe, dialogul sau orice alt fel de relație cu aceștia va fi formală, de complezență, nefolositoare niciunuia dintre părți. Iată de ce, din când în când, liderul trebuie să răspundă la unele întrebări formulate chiar de el însuși, de genul: Când am discutat ultima dată cu X sau Y?; Când este ziua de naștere a lui ...?; Unde locuiește?; Care este situația lui familială?; Cât de mulțumit este de munca ce o desfășoară?; Ce insatisfacții sau doleanțe neîmplinite are?; etc. Toate asemenea aspecte se cer luate în considerare deoarece își pun amprenta asupra conținutului procesului comunicațional, a efectelor acestuia în conduita oamenilor.

Și încă o constatare de fapt, o atenționare asupra unei alte dificultăți în calea comunicării eficiente: ierarhia și diferențele de status. În organizațiile formale există, prin definiție, o formă de

ierarhie și diferențe de status care afectează relațiile dintre membrii organizației, iar efectele ierarhiei asupra fluxului comunicațional sunt evidențiate prin aceea că, în unele cazuri, comunicarea poate fi benefică, în timp ce în altele, ea împiedică satisfacerea nevoilor de comunicare.

Existența diferențelor de status informal creează și ea obstacole în calea liberei discutări a problemelor, ca și diferențele de status formal. *Interacțiunea dintre status și comunicare* – scrie Chester Barnard –, *este strânsă și poate fi atât funcțională, cât și disfuncțională.*

International Republican Institute (IRI) ne atrage atenția și asupra celor mai cunoscute scuze pentru a nu comunica, folosite de unii conducători, încercările lor de a invoca tot felul de argumente pentru a justifica lipsa comunicării sau slaba ei eficiență. Iată câteva din cele mai des invocate scuze, îndeosebi în perioadele de reorganizare și restructurare:

1. **Nu e cazul să le spunem deja.** O să-i informăm la momentul potrivit. De ce să-i indispunem de pe acum? Își fac iluzii cei care cred că prin încercarea de a ascunde sau amâna spunerea adevărului se vor păstra secrete anumite informații. „Radio-șanțul", zvonica se vor activa și vor răspândi intens și frecvent informațiile de care au nevoie oamenii, acele date pe care canalele oficiale nu le difuzează.

2. **Oamenii știu deja. I-am anunțat.** Chiar dacă li s-a spus câte ceva, se cere a se reveni, prin diverse forme, spre a preveni apariția zvonurilor, colportării a felurite informații și date de ultimă oră și surse „demne de încredere" și a altor știri și comentarii.

3. **Le-am spus șefilor.** E treaba lor să le spună celor „mici". Informația, după cum se știe, înseamnă putere. Unii șefi manifestă tendința de a păstra pentru sine cât mai multe informații și să le dea mai departe cât mai târziu.

4. **Încă nu știm toate detaliile noi înșine,** așa că n-are niciun rost să spunem ceva până nu s-a luat o decizie finală. Este indicat să se comunice cât mai repede, în ritmul derulării evenimentelor, chiar dacă nu stăpânesc încă toate datele problemei, firește cu precizarea că acestea sunt îndeosebi din categoria preliminarii și că ulterior se vor transmite și alte date.

Am consemnat mai multe concepții privitoare la barierele comunicaționale, pentru a avea o imagine cât mai cuprinzătoare a obstacolelor ce apar inevitabil în calea transmiterii mesajelor pentru ca pe această bază să le putem înlătura și astfel să asigurăm eficiența dorită oricărui act comunicațional.

Capitolul VII

ASCULTAREA, PARTE INSEPARABILĂ A COMUNICĂRII

Unele cercetări științifice și experimente riguroase au ajuns la concluzia că în totalul tipurilor de comunicare de bază, ascultarea activă deține o pondere de circa 30%. *Să asculți* – scrie Jaques Salomé – *înseamnă să primești ce spune celălalt fără să judeci, încercând să înțelegi universul său interior prin raportarea la propriul său sistem de referință.*

Pentru a fi un bun vorbitor, trebuie să fii mai întâi un bun ascultător ceea ce înseamnă mai mult decât a arăta un simplu interes față de interlocutor. Cei care comunică eficient sunt, de regulă, și foarte buni ascultători, știu bine că pentru a-și adapta corect mesajul la o anume realitate – problemă, context, participanți etc – se impune, cu necesitate, obținerea unei informații relevante privind cerințele, valorile și problemele (îndeosebi interesele) interlocutorului.

Prin ascultare se facilitează exprimarea celuilalt și se satisfac anumite trebuințe de genul: obținerea unor informații și date pentru soluționarea unor probleme, pentru luarea unei decizii, stingerea unor neînțelegeri, conflicte și nemulțumiri, o mai bună cunoaștere a oamenilor, a preocupărilor și doleanțelor lor, de integrare în grup și de afirmare profesională ș.a.m.d. *Cel mai eficient mecanism de pe lumea asta pentru a fi în armonie cu ceilalți și a obține o prietenie pe viață* – apreciază Oliver Wendell Holmes – *este să fii în stare să-i asculți plin de înțelegere.*

Ascultatul este o activitate de gândire activă și critică. Trebuie să încercăm să înțelegem procesul gândirii persoanei pe care o ascultăm, să gândim în concordanță cu punctul său de vedere. De aici, precum susține John Chaffee, decurg câteva cerințe:

- *Renunțați să emiteți judecăți,* făcând un efort veritabil de a aprecia ideile ce au fost exprimate. Evaluările premature de felul „Asta nu are sens" scurtcircuitează procesul de comunicare. Aveți nevoie de multă răbdare pentru a-i lăsa pe ceilalți să se exprime complet.

- *Nu începeți să vă formalizați răspunsul* până ce nu ați înțeles tot ceea ce spune cealaltă persoană. Când începeți să vă

elaborați răspunsul, nu mai ascultați decât pe jumătate ceea ce vi se spune.

• *Ascultați activ* în timp ce apreciați exactitatea și relevanța ideilor exprimate și puneți întrebări care vă pot ajuta în clarificarea aspectelor aduse în discuție.

Liderul va trebui să dovedească interes pentru cele relatate de subalterni. Cum? Prin următoarele modalități: • **menținând contactul vizual**, privind pe vorbitor direct în ochi, oamenii cred că îi asculți și reții informațiile ce ți le dau; • **neîntrerupându-l pe vorbitor**, lăsându-l să-și termine fraza, să nu intervii în mijlocul acesteia; • **încuviințându-l**, dând din cap din când în când și zâmbind, exprimând, în acest fel, aprobarea; • fiind atent, ascultând cu real interes și nefăcând alte operații (ascuțitul creioanelor, ștersul ochelarilor, jocul cu cheile etc.).

Ascultarea – scrie Jean-Claude Abric –, *este caracteristica fundamentală a comunicării, vizând facilitarea exprimării celuilalt.* Dacă acceptăm ca întemeiată o asemenea judecată, atunci vom înțelege și mai bine necesitatea ca liderul să se preocupe de dezvoltarea abilităților sale comunicaționale și deopotrivă și cele ale subalternilor săi.

Dar ce înseamnă ***a asculta activ***? În opinia profesorului Ștefan Prutianu, a asculta activ înseamnă mai mult decât a rămâne tăcuți pentru a auzi ce spune partenerul, presupune respectarea unor cerințe, precum:

• a găsi distanța, plasamentul și poziția trupului din care să putem auzi clar ce se spune și să vedem partenerul fără efort;

• a concentra atenția asupra vorbitorului și a centra mentalul asupra conținutului mesajului;

• a rămâne tăcuți, calmi și stăpâniți;

• a ignora propriile emoții și sentimente;

• a fi empatici, adică a ne plasa în postura interlocutorului pentru a-i înțelege și retrăi emoțiile și sentimentele;

• a emite permanent semnale de confirmare a faptului că auzim ceea ce spune și înțelegem ceea ce simte;

• a clarifica din timp în timp aspectele neclare;

• a încuraja periodic vorbitorul, a-l stimula să spună mai multe despre subiectul în cauză;

În contextul ideatic conturat mai sus să precizăm un fapt ce se cere luat în considerare: capacitatea, sau mai precis spus, deprinderea de a asculta se dobândește în timp, cu eforturi constante vizând totodată și înlăturarea unor bariere precum:

• concentrarea exagerată asupra propriei persoane, atenția excesivă dată preocupării de a face impresie;

• atenția disproporționată acordată modului de exprimare a propriului punct de vedere, neglijând sensul și importanța celor spuse de interlocutor;

• decodificarea superficială a mesajului, prin prisma unor idei preconcepute, conturarea impresiei despre afirmațiile lui survenind adesea cu mult înainte ca el să fi terminat de expus propriul mesaj;

• acordarea unei atenții excesive aspectului exterior al emitentului, modului de exprimare, anumitor ticuri etc.;

• perceperea mesajului ce i se transmite cu sentimentul că irosește timpul;

• absența priceperii și a bunei voințe de a ajuta partenerul să-și prezinte punctul de vedere, indiferența față de dificultățile unor persoane de a formula în cuvinte ceea ce gândesc și ce simt.

De utilitatea certă în eforturile de a deveni buni ascultători este și evaluarea periodică a modului în care reușim să răspundem unei asemenea cerințe. Să menționăm faptul că în evaluarea modului în care liderul – și oricare dintre noi – își ascultă interlocutorii, se poate apela la lista întocmită de Fabrice Lacombe, cuprinzând 18 indicatori, la fiecare răspunzând cu da sau nu și la final, cu cât scorul obținut este mai mare, cu atât este mai mare posibilitatea să aveți probleme cu ascultarea celorlalți. Acești indicatori constau în următoarele afirmații:

1. Sunt în stare să ascult în timp ce fac altceva.
2. Deseori, îmi este greu să ascult.
3. Am tendința să întrerup oamenii.
4. Mă las ușor distras în cursul unei discuții.
5. Am întotdeauna multe întrebări de pus când mi se vorbește.
6. În timp ce ascult, desenez.
7. Deseori, îmi este greu să mă fac înțeles.
8. Îmi spun că, dacă nu îmi dau acordul, interlocutorul va crede că nu îl ascult.
9. Dacă îi asculți prea mult, oamenii abuzează de tine.
10. În general, sunt destul de critic.
11. Deseori, vorbesc prea mult.
12. Când ascult pe cineva, îmi vin foarte repede idei.
13. De multe ori, îmi este greu să îmi privesc interlocutorul.
14. În general, oamenii nu povestesc lucruri prea interesante.
15. Îmi plac în mod deosebit discuțiile aprinse.

16. Atunci când ascult, îmi manifest atenția prin numeroase mici semnale.

17. Întotdeauna am ceva de spus când nu se vorbește.

18. Dacă nu sunt de acord cu interlocutorul meu, nu ezit să arăt acest lucru prin mimică.

Pentru cel care vorbește este deranjant, irită sau chiar enervează unele atitudini și reacții din partea celui care ascultă precum: nu se uită aproape deloc la cel care vorbește, îi lasă impresia că nu-l interesează ceea ce spune; se joacă cu pixul sau cheile de la birou sau mașină, adesea desenează sau își face diverse calcule fără nicio legătură cu tema în dezbatere; nu zâmbește, nu-și exprimă, într-un fel sau altul, considerația sa față de informațiile ce se transmit cu acel prilej; are un comportament care parcă ar vrea să spună că vă face o favoare prin faptul că vă ascultă; formulează întrebări dând să se înțeleagă că el știe mai mult decât cel care vorbește, ignoră cu ostentație ceea ce a afirmat cel care a prezentat comunicarea etc.

În cadrul ascultării active și **întrebarea** poate fi socotită ca un instrument al acesteia întrucât ea duce la: activizarea dialogului, încurajarea interlocutorului, a partenerului de discuție, îndeamnă vorbitorul să ofere și alte date și informații; identificarea unor noi variante de soluționare a unei probleme; întărește încrederea reciprocă dintre parteneri ș.a. De subliniat sunt și posibilele tipuri de răspunsuri care pot fi date în cadrul comunicării verbale, directe precum: răspunsul prin care se exprimă acordul sau dezacordul, răspunsul prin care se sugerează a se adresa unui specialist în domeniu sau să se adopte o anume soluție; răspuns de susținere, care încurajează, calmează, sprijină moral; răspuns prin care se interpretează, se preia o parte din cele relatate, apoi se insistă pe adevărul celor comunicate, rar asupra unor puncte slabe; răspuns investigator, prin care se solicită noi date și informații considerate ca indispensabile în clarificarea problemei în cauză. Prin urmare, atât modul de a formula o întrebare, cât și posibilitatea de a răspunde adecvat sunt de natură a facilita comunicarea între părți, de a face un demers constructiv, de certă utilitate pentru ambele părți.

Și **tăcerea** se poate aprecia că se integrează comunicării întrucât ne poate spune multe precum: acordul, respingerea, timpul de reflecție, neîncrederea, prudența, neînțelegerea, deruta etc. Ea reprezintă și un moment de așteptare care creează un anumit suspans și care concentrează atenția unui auditoriu dispersat sau

a unui interlocutor contrariat, surprins de cele afirmate, derutat și care încă nu a perceput conținutul mesajului transmis.

Tăcerea poate fi de natură radical diferită. Jean-Claude Abric (*Psihologia comunicării*, Editura Polirom, Iași, 2002) consideră că putem distinge două tipuri de tăceri: tăcerile goale și tăcerile pline. *Tăcerea goală* reprezintă încetarea exprimării celuilalt și, deopotrivă, încetarea reflecției acestuia fiind, prin urmare, o tăcere în adevăratul sens al cuvântului. *Tăcerea plină* este o tăcere falsă și corespunde în mod efectiv încetării exprimării (celălalt nu spune nimic) și continuării reflecției interioare. Aici, în cadrul tăcerii pline, celălalt este activ. El reflectează, se gândește, caută.

Specialiștii în relațiile interumane recomandă ca utile în practica ascultării celuilalt – pe care nu se sfiiesc să o numească **arta ascultătorului** – următoarele: 1. Să privim la cel care vorbește ceea ce ne va ajuta să ne concentrăm atenția la mesajul său, la ceea ce dorește să ne transmită. 2) Să dovedim interesul nostru față de ceea ce spune, zâmbind, dând din cap, replicându-i ceva și alte asemenea atitudini aprobatoare. 3) Să formulăm întrebări în termeni civilizați, la obiect, cu calm și respect față de vorbitor. 4) Să nu întrerupem pe cel care vorbește până nu termină ce are de spus. 5) Să nu ne abatem de la tema aflată în dezbatere, să rămânem în spațiul problematic aflat pe ordinea de zi. 6) În intervențiile noastre să pornim de la ceea ce a exprimat vorbitorul, preluând și ducând mai departe unele din ideile sau din soluțiile avansate de acesta.

Ascultarea activă – care înseamnă în fapt a-i oferi emițătorului un feedback nonverbal – trebuie promovată constant de către lider la orice nivel ierarhic lucrează acesta deoarece are efecte pozitive, așa cum apreciază Ștefan Prutianu, precum: • formularea de răspunsuri precise și la subiect, fără devierea cursului discuției sau negocierii. Cel mai la subiect răspuns este acela care parafrazează și reformulează în termenii ascultătorului un fragment din ceea ce a spus vorbitorul; • înțelegerea corectă și concentrarea asupra emoțiilor și sentimentelor pe care le încearcă partenerul și transmiterea faptului că este înțeles și la nivel afectiv; • încurajarea conversației sincere și a încrederii între parteneri.

Succesul vine, așadar, din arta de a vorbi, dar și din aceea de a asculta. Dar câți dintre lideri au răbdarea cuvenită pentru a asculta cu interes și până la capăt ceea ce dorește să transmită interlocutorul? *Cu cât oamenii merg mai sus pe scara ierarhică și*

cu cât dobândesc mai multă autoritate – scrie John C. Maxwell –, *cu atât sunt mai puțin forțați să-i asculte pe ceilalți. Cu cât se îndepărtează de nivelul de jos de execuție, cu atât crește dependența lor de ceilalți pentru a avea informații corecte.* Cauzele ascultării ineficiente, susține specialistul citat mai sus, sunt multe, dar mai frecvent găsim între ele aspecte, precum: • **egocentrismul**, părerea că ceea ce spune este mai valoros decât ce spune partenerul, falsa credință că a vorbi mult, a monopoliza timpul și spațiul conversației reprezintă un semn de putere și de inteligență, un mod de a-l impresiona și a-l supune pe cel care ascultă. În realitate, lucrurile stau exact pe dos. Oamenii care ascultă mult, fac lucruri mari, iar cei care vorbesc mult fac lucruri mici; • **supraîncărcarea cu mesaje**, care ne obligă să reorientăm și să comutăm atenția de la o sursă de informații la alta și care ne dă senzația că ascultăm tot timpul ceva. „Tirania comunicării" obosește; • **grijile prea multe** și marea diversitate a problemelor cu care ne confruntăm diminuează disponibilitatea de a ne concentra atenția asupra interlocutorului; • **gândirea rapidă**, care poate face creierul ascultătorului să proceseze în jur de 450 de cuvinte pe minut, în timp ce vorbitorul pronunță în medie circa 150. Timpul liber rămas unui creier relaxat face posibile diverse forme de deconectare și deviere a atenției; • **zgomotele**, perturbațiile cele mai diverse; • **deficiențe ale auzului**; • **neîncrederea** în ceilalți, în veștile noi și importante; • mentalitatea potrivit căreia ascultarea este o stare pasivă și nu una activă, nu una profundă și chiar epuizantă mintal; • **percepțiile eronate** asupra comunicării interumane, datorită cărora se scapă din vedere faptul că mesajul verbal nu există în sine și nici nu rămâne cu vorbitorul.

După cele prezentate până aici, cred că putem acum contura „portretul" ascultătorului ideal:

• Manifestă un interes real față de ceea ce i se prezintă.

• Respectă cu adevărat vorbitorul, eforturile sale pentru a se documenta și transmite cât mai clar informațiile ce le deține.

• Privește constant către emițătorul de mesaje.

• Îl aprobă din când în când, dând din cap afirmativ și zâmbind încurajator.

• Reține, notând în carnetul său, ideile de bază ce merită a fi reținute spre a fi reluate ulterior, analizate și evaluate cu atenție.

• Formulează întrebări scurte și la obiect, fără divagații, cu scopul evident de a înțelege mai bine și nici într-o situație, pentru

a-l pune în dificultate pe vorbitor sau pentru a dovedi cât de pregătit este cel care întreabă.

• Nu întrerupe vorbitorul, intervine doar atunci când acesta invită interlocutorii să pună întrebări sau atunci când emitentul a încheiat ceea ce avea de spus.

• Participă la trăirile, emoțiile și sentimentele vorbitorului, lasă să se înțeleagă, prin mimica feței și privire că le împărtășește pentru că sunt concordante cu cele exprimate de emitent.

• Exprimă mulțumiri vorbitorului, remarcă elementele inedite și preocuparea acestuia de a veni cu argumente, faptice și logice, cu concluzii desprinse din practica curentă.

• Când nu este de acord cu o idee, judecată sau soluție, nu atacă persoana ce le-a exprimat, ci vine cu argumente și raționamente care justifică neacceptarea lor.

Asociația americană pentru comunicarea verbală a elaborat o serie de **recomandări de purtare a discuțiilor** și de dezvoltare a deprinderilor de vorbire, ascultare și observare. Potrivit acestor recomandări trebuie să știm:

• să ascultăm cu atenție cele expuse;

• să folosim cuvintele, gramatica și pronunția adecvate situației;

• să folosim mimica, pantomimica și alte mijloace nonverbale potrivit situației;

• să folosim vocea pentru accentuarea lucrurilor importante;

• să deosebim faptele de opinii;

• să facem deosebire între comunicările de informare și persuasive;

• să ne exprimăm ideile clar și exact;

• să ne prezentăm convingător și să ne apărăm argumentat punctul de vedere;

• să punem întrebări pentru a obține informații și să răspundem eficient la acestea;

• să ne implicăm repede, critic și constructiv într-o discuție și într-un schimb de idei;

• să dezvoltăm idei pe o temă dată;

• să alegem și să organizăm idei aflate în corelație, prezentându-le clar și după anumite reguli;

• să deducem intențiile vorbitorului și să ne dăm seama de tehnica folosită cu scopul de a face impresie asupra celor din jur;

• să luăm parte la o discuție în maniera care este cea mai acceptabilă pentru restul participanților;

• să dăm indicații clare și scurte;

- să răspundem eficient la întrebări;
- să realizăm anumite ritualuri sociale etc.

Am socotit ca fiind utilă evocarea acestor cerințe ale ascultării active pentru că ele ne ajută, nu numai pe lideri, dar și pe ceilalți, să realizăm comunicări operative, la obiect și inteligibile, să transmitem mesaje ușor de receptat și de înțeles pentru a se trece apoi la aplicarea lor.

Să notăm în finalul acestui capitol regulile formulate de Les Giblin (*Arta dezvoltării relațiilor interumane*, Editura Curtea Veche, București, 2000) care aplicate cu stăruință pot face din fiecare dintre noi un bun ascultător:

1) **Uitați-vă la persoana care vorbește.**

Orice persoană care merită să fie ascultată, merită și să fie privită.

2) **Aplecați-vă capul spre vorbitor și ascultați-l concentrat.**

Trebuie să păreți că nu vreți să scăpați niciun cuvânt din ceea ce vă spune.

3) **Puneți întrebări.**

Asta îi dă posibilitatea celui care vorbește să-și dea seama că-l ascultați cu atenție. Punerea întrebărilor este o formă sofisticată de a-l măguli.

4) **Nu vă depărtați de subiectul vorbitorului și nu-l întrerupeți.**

Nu schimbați subiectul până ce persoana nu termină, indiferent cât de nerăbdător ați fi să mai vorbiți și despre altceva.

5) **Folosiți cuvinte cu care vă adresați vorbitorului – „tu" și „dumneavoastră".**

Dacă folosiți „eu, mie, al meu, pentru mine" înseamnă că schimbați centrul atenției de la vorbitor la dumneavoastră. Deci vorbiți, nu ascultați.

Acum putem conchide cu depline temeiuri că ascultarea este o componentă organică a comunicării ce dă expresie, pe de o parte, respectului de sine și a celuilalt, și, pe de altă parte, nevoii de cunoștere, de înțelegere mai adâncă a semenilor. Reușita își are originea deopotrivă în arta vorbirii ca și în cea a ascultării: *„Dacă există vreun secret al succesului* – spunea Dale Carnegie –, *el rezidă în capacitatea de a asculta punctul de vedere al celuilalt și de a vedea lucrurile din perspctiva lui și din a ta."*

Capitolul VIII

CĂI ȘI MODALITĂȚI DE DEZVOLTARE A ABILITĂȚILOR COMUNICAȚIONALE

Dacă liderul de la orice nivel ierarhic ar analiza cu ce activități își consumă timpul pe parcursul unei zile de lucru ar constata cu mare surprindere că aproximativ 80% din acesta se derulează vorbind, citind sau scriind, într-un cuvânt, comunicând. Nu departe de acest procent, înclin să cred că ne situăm și noi, cei de „rând" în privința consumului acestei resurse ireversibile – timpul.

Conducătorii de succes, în general oamenii cu performanțe deosebite în plan profesional sau social sunt din categoria celor care știu să comunice, sunt persoane care ne reține în mod plăcut atenția nu numai prin felul lor de a fi și a se comporta, ci și prin felul de a vorbi – cu calm și siguranță, pe un ton moderat, cu un vocabular elevat, cu termeni și expresii decente, cu respect pentru regulile gramaticii și logicii argumentării. Ei aplică constant un principiu esențial al comunicării: să vorbim, să scriem, nu pentru noi ci pentru cel/cei care ne ascultă sau ne citesc, ceea ce presupune să fim clari, corecți, concișI și atractivi. Să realizăm ceea ce se cheamă **compatibilitatea comunicațională.**

Am reamintit asemenea aspecte pentru că ele nu sunt deloc secundare, de fațadă, pentru a crea o bună impresie. Ele izvorăsc, în cazul liderului din însuși statutul și rolul lui de conducător, din nevoia de a-și motiva subalternii, de a-i angaja la luarea deciziilor și la aplicarea lor, de a soluționa unele conflicte, de a negocia sau media anumite situații ce se ivesc în orice comunitate profesională. Din motive la fel de întemeiate și pentru personalul ce alcătuiește un grup, o comunitate socioprofesională se impune cunoașterea principiilor și regulilor unei comunicări eficiente pentru realizarea și menținerea unor raporturi interpersonale corecte, a unor relații de conlucrare reciproc avantajoase.

În diverse studii și lucrări despre comunicare se utilizează conceptul de **potențial de comunicare**, ca o resursă valoroasă a omului și a oricărei organizații ce trebuie exploatat intens. Cu cât potențialul de comunicare este mai mare și este valorificat intens,

cu atât coeziunea grupului, dar și performanțele lui sunt mai mari, relațiile interpersonale mai armonioase, conlucrarea între oameni mai funcțională.

Conceptul menționat surprinde acele resurse care permit individului, dar și organizației să ofere și să primească informații, să asimileze și să promoveze anumite valori. Să reținem faptul că potențialul de comunicare depinde de trei mari caracteristici: a) **caracteristici personale**, abilitatea de a vorbi, a scrie, de a comunica idei și sentimente; b) **caracteristici care depind de poziția socială a individului**, precum venitul, nivelul de instruire, vârsta și sexul; c) **caracteristici ale structurii sociale** în care trăiește individul, funcționarea grupurilor primare (familia, colegii de muncă) și a grupurilor sociale (cluburi, asociații etc.). Se poate, așadar, aprecia că aceasta, respectiv **competența comunicațională** se dobândește în timp și cuprinde totalitatea cunoștințelor și deprinderilor referitoare la comunicare, la determinările, locul și rolul său în orice comunitate socială, la impactul ei în apariția și menținerea interacțiunilor umane.

Competența în comunicare presupune și capacitatea de a asculta opiniile celorlalți chiar dacă acestea sunt contradictorii, divergente și de a le armoniza apoi într-un tot unitar. Nici un grup nu poate funcționa ca o echipă puternică dacă între membrii săi nu există o comunicare reală, sinceră și constantă.

Oamenii de succes – după cum am mai subliniat –, au în comun abilitatea de a comunica convingător un gând, o idee, un proiect, o viziune, o experiență sau un sentiment. Prin felul în care comunicăm cu noi înșine și cu ceilalți, ne netezim drumul spre reușită sau eșec, ne împlinim ca personalitate sau ne risipim, ne blocăm în mediocritate.

De asemenea, de reținut este și faptul că pentru a face o carieră merituoasă sunt indispensabile abilitățile de comunicare. Nu poți să conduci pe alții dacă nu știi să-ți prezinți obiectivele și programele tale, să-i convingi pe oameni de justețea scopurilor, a deciziilor luate, să-i motivezi pentru a-i implica în acțiune. Dacă nu te cred, nici nu te vor urma.

Dezvoltarea aptitudinilor de comunicare constituie, așadar, pentru fiecare dintre noi, și cu atât mai mult pentru cel care conduce, o necesitate pentru că aduce cu sine o serie de beneficii precum: o mai bună informare, relații interpersonale armonioase, o motivare și o automotivare mai profundă, stimulează confesiunea,

împărtășirea unor stări psihice și trăiri personale, previne apariția unor neînțelegeri și conflicte, contribuie la realizarea unei conlucrări mai active între membrii organizației, la creșterea potențialului de a avansa în cariera profesională.

În cele zece **„porunci de realizare"**, elaborate de Colin Turner (*Născut pentru succes*, Editura Teora, 1994), un îndrumar practic în călătoria spre perfecționare, sunt cuprinse următoarele cerințe:

1. Clădește-ți încrederea în tine însuți.
2. Înfrângeți frustrarea.
3. Dezvoltă-ți compasiunea, capacitatea de a ierta și înțelegerea.
4. Dezvoltă-ți capacitatea de a comunica.
5. Găsește-ți o preocupare care să te absoarbă complet.
6. Cultivă-ți perseverența.
7. Obișnuiește-te să te aștepți să ai succes.
8. Asumă-ți întreaga responsabilitate pentru persoana și viața ta.
9. Dezvoltă-ți curajul de a face ceea ce trebuie făcut.
10. Întreține-ți o stare de spirit fericită.

Ce se reține din analiza îndemnurilor de mai sus? Două lucruri: primul, faptul că toate aceste deziderate aplicate în substanța lor formatoare asigură deopotrivă parcurgerea cu încredere a drumului ce duce la succes și interacțiuni pozitive cu ceilalți în interiorul grupului de care aparțin; în al doilea rând, se relevă în una din cele zece porunci, respectiv cea de-a patra – dezvoltarea **capacității de comunicare**, prin care autorul citat are în vedere următoarele cerințe:

a) Înainte de a căuta să te faci înțeles, caută să înțelegi. Este posibil ca experiența ta să nu fie cea potrivită, într-o anumită situație sau pentru soluționarea unei anumite probleme. Fă efortul de a înțelege înainte de a da sfaturi. Amintește-ți că oamenii sunt tot atât de dispuși să dea sfaturi, pe cât sunt de dispuși să le ignore pe cele primite.

b) Interlocutorilor tăi nu le va păsa de ceea ce le spui decât dacă își dau seama că și ție îți pasă de ei.

c) Nu înceta niciun moment să te apreciezi și să-ți lauzi cu entuziasm calitățile (numai față de tine însuți, nu în public). Trebuie să înțelegeți că eficacitatea și pozitivitatea comunicării depinde de ceea ce gândești și de starea în care ești.

d) Nu pierde niciodată din vedere faptul că fiecare om privește lumea în felul său, care nu trebuie numaidecât să coincidă cu al tău.

Iată câteva sfaturi care aplicate conduc cu certitudine la realizarea unei comunicări eficiente, benefice ambelor părți implicate în procesul respectiv, cu impact firește pozitiv în calitatea relațiilor de serviciu și nu numai, dar și în ce privește randamentul muncii. Cert este un lucru: avem nevoie să înțelegem mecanismele ce stau la baza actului comunicațional pentru a ne înțelege pe noi și pe ceilalți semeni, pentru a conlucra fructuos. *Bazele unei comunicări veritabile* – scrie JacQues Salomé – *sunt ușor de enunțat și cumplit de greu de aplicat.*

Cei mai mulți dintre liderii de succes, ca și persoanele cu realizări deosebite, sunt oratori excelenți, vorbitori remarcabili, comunicatori credibili și convingători, plăcuți în orice conversația. Ei au în comun o serie de trăsături, precum: • **cunoștințe vaste**, nu numai strict profesionale, ci și din varii domenii; pentru a deveni un bun vorbitor, azi se cere să fii mereu informat, doar așa, deținând informații de ultimă oră poți participa la o discuție, îți poți exprima o părere, poți obține rezultate meritorii; • **abordează lucrurile din unghiuri de vedere inedite**, aducând astfel la lumină elemente surprinzătoare, novatoare; • **curiozitate**, capacitatea cognitivă dezvoltată, înclinații și preocupări pentru a cunoaște și înțelege cât mai multe, întrebarea lor constantă fiind „De ce?"; • **entuziasm**, dovedesc pasiune pentru ceea ce fac, interes firesc pentru calitatea muncii; • **potențial empatic însemnat**, încercarea de a-i cunoaște și a-i înțelege pe cei din jur situându-se pe poziția lor; • **simțul umorului**, le plac glumele, ironia fină îndreptată asupra sa; un **stil de conversație** atractiv, credibil și molipsitor prin rigoare și determinare etc.

A comunica eficient înseamnă a influența gândirea, sentimentele, convingerile și conduita interlocutorului. În mare măsură oamenii nu se cunosc pentru că nu comunică eficient sau o fac grăbiți și de suprafață. Succesul, performanța, satisfacția în profesie, ca și în viața socială sunt nemijlocit legate de influența pe care o exercităm asupra propriului comportament și asupra celor din jur. Dar această influență se realizează în fapt prin comunicare. *Oamenii care ne modelează viața și cultura* – scrie George Grisham – *sunt și stăpâni ai comunicării exterioare. Ceea ce au ei în comun este capacitatea de a comunica o viziune, o sarcină, o bucurie sau o misiune.* Cel care este un bun comunicator este și un om de succes, este sau va fi și un autentic lider.

Ce calități de comunicare ar trebui deci să întrunească un lider, sau un potențial lider, pentru a fi și din acest punct de vedere un bun conducător? Iată doar o parte din acestea:

• priceperea, dorința și angajarea cu tact în discuții cu șefii, subalternii, colegii și alte persoane;

• abilitatea de a evita elegant un dialog cu miză mare pentru care nu este pregătit;

• obișnuința de a se documenta temeinic în vederea discuțiilor pe care urmează să le poarte;

• priceperea de a se face înțeles și a convinge prin forța argumentației sale;

• stabilitatea emoțională necesară evitării tracului în cazul comunicării în fața unui public;

• capacitatea de autocontrol, stăpânire de sine pentru ca discuțiile să nu degenereze în certuri;

• abilitatea de a îmbina emiterea de mesaje cu aceea de a-i asculta pe interlocutori cu atenție și cu dorința de a-i înțelege, deprinderea de a vorbi mai puțin și a asculta mai mult (doar avem două urechi și o singură gură);

• dicție bună, voce sonoră, clară, audibilă, pronunție îngrijită, de factură cultă, vocabular bogat folosit potrivit nivelului intelectual al interlocutorilor;

• priceperea de a individualiza mesajul, a-l adapta la particularitățile individului sau grupului;

• capacitatea de control și de modulare a vocii, de adecvare a gesturilor, mimicii și pantomimei la conținutul mesajului și la situația concretă;

• politețe și tact, pentru a nu întrerupe pe vorbitor în mod supărător;

• spirit de observație care să-i permită sesizarea corectă a semnificației limbajului nonverbal al interlocutorilor;

• formularea criticilor în mod constructiv, recunoașterea și laudă meritele celorlalți cu generozitate și plăcere; deprinderea de a face complimente într-un mod elegant și sincer;

• respectă pe cei cu care vorbește, se arată interesat de ei, de problemele lor;

• dă un răspuns la întrebări doar după ce se asigură că a înțeles bine ceea ce i s-a cerut.

• claritate în exprimare, cuvinte și expresii pronunțate corect, prevenirea termenilor specializați sau preluați din alte limbi;

• acuratețe, folosirea de cuvinte și expresii care să exprime exact ceea ce dorește să transmită, faptele invocate să fie reale;

• empatie, efortul de a se situa în locul celuilalt, de a judeca de pe poziția acestuia, de a-i înțelege atitudinile și conduita;

• sinceritate, sau mai corect spus, naturalețe, să fie pe cât posibil el însuși;

• o ținută îngrijită și curată, o vestimentație adecvată locului unde se desfășoară activitatea.

Comunicatorul eficient, pragmatic se mai remarcă, așa cum apreciază P. Watzlawick și D. Jackson, și prin alte calități și atitudini precum: **încredere**, prin flexibilitatea sa comportamentală, relaxat și controlat, induce sentimentul de încredere; **simțul concretului, al relației și al reciprocității**, prin atenția și interesul său față de interlocutor; **controlul interacțiunii**, al raportului dintre parteneri; **expresivitate**, prin deschidere și disponibilitate pentru gândirea și sentimentele celuilalt; **orientare spre ceilalți**, ceea ce implică atenția față de cine/ce este interlocutorul și față de cine/ce crede el că este.

În cadrul preocupărilor pentru dezvoltarea abilităților comunicaționale să reamintim și faptul că este de utilitate pentru fiecare dintre noi, indiferent de statutul profesional și social, cunoașterea și aplicare așa numitelor **legi fundamentale ale comunicării** formulate de International Republican Institute, respectiv:

1. **Adevărul este ceea ce cred oamenii.**

Indiferent de ceea ce credeți dumneavoastră, dacă oamenii nu acceptă că acest lucru este adevărat, vă va fi foarte greu să-i convingeți.

2. **Oamenii sunt sensibili la măguliri.**

Obții mai multe cu miere decât cu oțet. Una din modalitățile de a face ca o preocupare sau un interes să fie împărtășit de cei cărora vă adresați este să le arătați că le înțelegeți problemele care îi interesează și le împărtășiți.

3. **Ce am EU de câștigat din asta.**

Oamenii sunt mai atenți atunci când au o miză proprie în joc, a cărei soartă depinde de rezultat. Cea mai bună cale de a stabili o legătură cu oamenii este de a le arăta, așadar ce au EI de câștigat – care vor fi foloasele pentru ei pe termen lung sau scurt.

4. **Anticipați și preîntâmpinați.**

Faceți o evaluare corectă a situației, aflați care sunt punctele forte și care sunt cele slabe. În acest fel veți trage concluzii care

vor fi de folos și pentru a preîntâmpina unele atacuri din partea adversarilor.

5. **Repetiție, pătrundere, impact.**

Sondajele arată că oamenii trebuie să vadă sau să audă un mesaj de 7-10 ori înainte ca el să aibă impact. Prea multe mesaje, pe teme prea diverse îi derutează pe oameni. Mesajele inconsecvente sau contradictorii nu fac decât să amplifice deruta și să tulbure inutil apele.

Cu cât obiectivele și scopurile organizației sunt mai complexe, mai dificil de realizat, sau climatul psihosocial mai tensionat, dominat de numeroase conflicte și animozități, cu atât se cer a fi puse în valoare abilitățile comunicaționale ale liderului precum: • **comunicarea activă**, mesaje clare, concise și oportune; • **buna stăpânire a sarcinii de grup**; • **medierea informațiilor și ideilor** distribuite membrilor; • **încurajarea exprimării oricărei idei**, respectarea opiniilor formulate; • **evaluarea și aprecierea eforturilor membrilor organizației** etc.

Pentru a realiza o bună comunicare trebuie să cunoaștem și **funcțiile limbajului**. Cuvântul rostit sau scris înseamnă limbaj verbal și comunicare verbală. Cuvintele reprezintă „materia primă" a unei limbi. *Omul este înainte de toate limbaj (verbal)*, spunea Karl Popper. Funcțiile limbajului sunt următoarele: 1) **Funcția de a exprima o stare interioară**, cea de satisfacție, bucurie, speranță, încredere sau cea de dezamăgire, tristețe, temere și îndoială; 2) **Funcția comunicativă**, se transmite ceva receptorului (o decizie, o măsură, o recomandare, o acțiune etc.); 3) **Funcția descriptivă**, prezentarea unor fapte sau situații petrecute, în curs de derulare sau care se anticipează că vor avea loc; 4) **Funcția argumentativă**, persuasivă și manipulatorie a limbajului prin intermediul căreia oamenii pot convinge sau manipula pe alți oameni.

Succesul comunicării liderilor autentici, a oamenilor de mare succes se datorează și **charismei** lor. Le dăm crezare, îi urmăm și datorită înfățișării lor convingătoare și dinamice, pentru reputația lor de a fi persoane de încredere și bine informate. Deci vorbim aici despre **credibilitatea muncii** care, potrivit lui Charles U. Larson, ar avea trei dimensiuni: priceperea, veridicitatea și dinamismul.

– **Priceperea.** Această componentă a credibilității sursei înseamnă că sursele demne de cea mai mare încredere sunt percepute ca deținătoare de cunoștințe și experiență în domeniul abordat. Oamenii au tendința de a acorda mai mult credit ideilor

și sfaturilor venite din partea experților decât celor date de către persoane neavizate.

– **Veridicitatea** sau sinceritatea. Credibilitatea sursei este legată de veridicitate și încredere. În comunicare publicul are încredere în sinceritatea vorbitorilor atât timp cât aceștia îi privesc în ochi pe auditori, vocea nu le tremură și gestica, mimica și poziția corpului sunt concordante cu ceea ce spune emitentul.

– **Dinamismul**. Factorul denumit de diferiți cercetători dinamism, maleabilitate sau imagine, se referă la gradul de admirație al publicului și la identificarea acestuia ca o sursă atrăgătoare, plină de energie și de putere.

Există și alte surse ale credibilității. De exemplu, un orator înalt este de obicei mai ușor de crezut decât unul scund; persoanele timide sau rezervate se bucură de puțină credibilitate, cele autoritare și încrezătoare în sine acaparează atenția. De asemenea, indivizii aroganți și orgolioși își pierd credibilitatea, pe când persoanele plăcute și calde câștigă mai ușor simpatia și sprijinul publicului.

Liderii autentici, oamenii cu abilități comunicaționale deosebite dispun de o gândire critică, analitică, au viziuni largi în diverse probleme, fac parte din categoria celor caracterizați prin: **pasiune**, înclinația spre a înțelege cât mai mult și a clarifica problemele cu care se confruntă; **creativitate**, nu se împacă cu tipare în gândire, cu stereotipuri, abordează problemele de pe poziții novatoare; **conștienți de sine**, de calitățile și slăbiciunile lor, le au în vedere atunci când trebuie să treacă la acțiune; **receptivi**, ascultă cu atenție opiniile celorlalți, evaluează cu rigoare soluțiile asumate; **comunicatori pricepuți**, transmit mesaje clare, concise, dezbat problemele în profunzime și vorbesc ce și când trebuie; **temeinic informați**, intervin numai atunci când au dovezi, argumente certe; **curioși**, pătrund dincolo de suprafața lucrurilor, vor să înțeleagă mecanismele intime ale fenomenelor și proceselor; **independenți în gândire**, au opinii proprii, inedite și pe care le exprimă deschis; **profunzi**, capabili să ajungă la esența fenomenului, să vadă deopotrivă atât „pădurea", cât și „copacii", să decidă prompt și eficient. Asemenea minți vii, energice, analitice și deosebit de critice, personalități puternic conturate își rostesc gândurile și își formulează ideile și soluțiile cu aceeași claritate și forță de convingere, induc celor din jurul lor stări de spirit pozitive, energie, încredere, înflăcărează și întrețin sau renasc speranțe.

Liderul participă frecvent la numeroase discuții în grup unde, prin statutul și rolul său, nu se poate prezenta oricum, nepregătit și cu intervenții insuficient gândite, întemeiate și argumentate. De aceea, și psihologii recomandă ca liderul să respecte o serie de imperative, precum: • tratați cu respect pe toți membrii grupului, chiar dacă sunteți mai bine informat decât ceilalți; • ascultați cu atenție ceea ce exprimă alții, străduiți-vă să înțelegeți opiniile lor și motivele care le susțin; • exprimați-vă cu claritate punctul de vedere propriu și oferiți totodată și argumentele cuvenite; • apreciați pozitiv și constructiv ideile altora și nu le judecați prematur; • evaluați ideile și soluțiile exprimate în mod obiectiv și nu dintr-un punct de vedere personal; • discutați direct cu „oamenii-problemă", cu cei care încearcă să domine dezbaterea sau să-și impună ideile fără a avea susținerea necesară.

Nic Peeling, specialist în științele comunicării, ne atrage atenția asupra faptului că liderii carismatici trebuie să fie conștienți de existența mai multor pericole la care sunt predispuși, ceea ce afectează relațiile lor cu echipa, îndeosebi cele comunicaționale, ca de exemplu: • tendința de a crea cultul personalității, echipele pot deveni excesiv de dependente de conducător; • nepriceperea în delegarea sarcinilor; • vorbesc tot timpul, sunt frecvent ascultători incompetenți; • au o cunoaștere necorespunzătoare de sine și de aceea, uneori, nu-și conștientizează propriile limite; • depind adesea de personalitatea lor pentru a ieși din necazuri și de aceea nu sunt îndeajuns de precauți pentru a evita erorile; • sunt adesea obsedați de muncă, devin foarte obosiți și comit pe acest fond prea multe greșeli.

Pentru a se putea raporta la sine și a se autoevalua în calitatea sa de lider, deci ca bun comunicator ce ar trebui să fie, pentru a se perfecționa din perspectiva cerințelor acestui rol indispensabil în exercitarea actului de conducere, liderul, și, deopotrivă, viitorul lider, trebuie să cunoască ce anume caracterizează un **comunicator eficient**. Și răspunsul la această problemă l-a dat deja Fabrice Lacombe. El susține că persoanele care comunică eficient se definesc prin următoarele constanțe:

1. **Își dezvoltă acuitatea senzorială**, capacitatea de a percepe conștient atât mesajele emise de interlocutori, cât și propriile mesaje. Această aptitudine se aplică atât mesajelor rostite, cât și totalității mesajelor nonverbale.

2. **Își dezvoltă flexibilitatea comportamentală.** Nu se mulțumesc să adopte un mod de comportament unic, valabil în toate situațiile sau relațiile cu orice persoană. Țin cont de elementele din mediu și își adaptează atitudinea la situație.

3. **Își fixează obiective** de comunicare sau de acțiune pozitive și specifice. Au proiecte pe termen scurt, mediu și lung. Iau situația în propriile mâini, nu se lasă luate de val, ci mai degrabă fac în așa fel încât să influențeze ele cursul evenimentelor.

4. **Caută să intre într-un echilibru relațional cu interlocutorul** folosind cuvinte și fraze inteligibile, armonizându-se cultural și emoțional cu el.

5. **Își sporesc gradul de concordanță**, prezintă mesaje care sunt, toate, în acord unele cu altele, ele fiind rezultatul unei armonii interioare între gânduri, emoții și valori, al unei negocieri interne și al opțiunilor ce decurg din aceasta.

6. **Își dezvoltă o atitudine relațională deschisă.** Ascultă tot atât de mult pe cât vorbesc și știu că procesul de comunicare este un schimb, astfel încât dau și primesc, preocupate fiind să împărtășească.

7. **Creează un sistem de recunoaștere pozitivă** pentru ele însele și pentru interlocutorii lor și pun în valoare persoanele cu care au de-a face.

8. **Se fac cunoscute,** își împărtășesc gândurile, emoțiile și deciziile. Își exprimă propria lume interioară, găsindu-și astfel propriul loc în lume.

9. **Recunosc în mod clar limitele puterii,** ale propriei puteri asupra situației și asupra lor însele, precum și capacitatea de a-i domina pe ceilalți.

În aceeași direcție, respectiv cea care ne ajută să ne dezvoltăm capacitățile comunicaționale, Colin Turner ne recomandă următoarele:

a) **Înainte de a căuta să te faci înțeles, caută să înțelegi.** Este posibil ca experiența ta să nu fie cea potrivită într-o anumită situație sau pentru soluționarea unor anumite probleme. Fă efortul de a înțelege înainte de a sfaturi. Amintește-ți că oamenii sunt tot atât de dispuși să dea sfaturi, pe cât sunt de dispuși să le ignore pe cele primite.

b) **Interlocutorilor tăi nu le va păsa de ceea ce spui decât dacă își dau seama că și ție îți pasă de ei.**

c) **Nu înceta niciun moment să te apreciezi și să-ți lauzi cu entuziasm calitățile** (numai față de tine însuți). Trebuie să înțelegi că eficacitatea și pozitivitatea comunică și depinde de ceea ce gândești și de starea în care ești.

d) **Nu pierde niciodată din vedere faptul că fiecare privește lumea în felul său,** care nu trebuie numaidecât să coincidă cu al tău.

În opinia lui Eugen Năstăsel și Ioana Ursu, **principalele calități** pe care trebuie să le întrunească cel ce transmite un mesaj sunt:

- ***Obiectivitatea.*** Subiectivismul împiedică formarea unei imagini exacte asupra realității. Obiectivitatea este o calitate de primă importanță în asigurarea unui contact intelectual rodnic.
- ***Sensibilitatea.*** O sensibilitate mare permite o comunicare mai bogată și mai variată. Afecțiunea și grija față de interlocutor, tactul în tratarea subiectului, receptivitatea la părerile celuilalt, ajută la transmiterea mesajului, la receptarea lui.
- ***Capacitatea de a structura,*** presupune puterea de a stabili relații și ierarhii în idei, de a le despărți în părțile lor componente, conform unei structuri logice, de a vedea legăturile dintre ele.
- ***Abilitatea de a mânui detaliile.*** Intervine în construirea suporturilor care susțin argumentele și reprezintă un instrument indispensabil de lucru.
- ***Spiritul strategic.*** Examinând cu atenție posibilele consecințe negative ale unei decizii, înainte ca aceasta să fie luată, se poate adopta și o strategie corectă dar și o tactică eficace.
- ***Spiritul practic,*** se interferează cu spiritul strategic și constă în alegerea acțiunilor care se dovedesc cele mai eficiente în fața unor situații specifice.
- ***Capacitatea de concentrare,*** forța de a pătrunde în intimitatea problemei abordate și a menține, prin argumente logice și faptice interesul auditoriului.
- ***Motivația,*** calitate ce imprimă ideilor, precum și acțiunilor determinate de acestea, forța și dinamismul necesare succesului.
- ***Simțul umorului,*** are, de multe ori, rolul de regulator al relațiilor psihice, menținându-ne sensibili și realiști.

Specialiștii în științele comunicării afirmă că, de regulă, pentru a convinge pe cineva se folosesc trei categorii de argumente, respectiv: 1) **Faptele reale** (informație incontestabilă, fie că îi direcționează pe oameni pentru estimare corectă, fie că permite

tragerea acelorași concluzii în mod independent); 2) **Argumentele care conțin un apel pozitiv** la satisfacția psihologică pe care o oferă recepția informației; 3) **Argumentele care atrag atenția asupra consecințelor negative** de care ar putea avea parte destinatarul din cauza nereceptării informației oferite.

Un apreciat specialist în teoria persuasiunii, Charles U. Larson, reține atenția liderilor asupra necesității respectării anumitor standarde etice în procesul persuasiunii, ceea ce este valabil și util pentru orice proces de comunicare, de fapt asupra a ceea ce nu trebuie să facă aceștia în comunicare, respectiv:

1. Nu folosiți dovezi false, contrafăcute, deformate, denaturate sau irelevante pentru a susține anumite argumente sau cereri.

2. Nu utilizați deliberat motivații ilogice, nefondate sau înșelătoare.

3. Nu vă afișați drept o persoană bine informată sau un „expert" într-un domeniu pe care nu îl stăpâniți.

4. Nu folosiți stimuli irelevanți pentru a distrage atenția ori a împiedica minuțiozitatea analizei unei probleme dezbătute.

5. Nu cereți publicului să asocieze ideile sau propunerile dumneavoastră cu valori încărcate emoțional, cu mobiluri sau obiective cu care nu au nimic în comun.

6. Nu vă induceți în eroare audiența ascunzându-i adevăratul obiectiv, propriul interes, grupul pe care îl reprezentați ori poziția dumneavoastră de reprezentant al unui anumit punct de vedere.

7. Nu deformați, ascundeți ori denaturați numărul, sfera de acțiune, intensitatea sau atributele neplăcute ale consecințelor sau efectelor actului dumneavoastră.

8. Nu faceți uz de „apeluri emoționale" lipsite de dovezi și argumente sau care nu ar fi acceptate dacă publicul ar avea timpul și ocazia de a examina personal tema dezbătută.

9. Nu simplificați exagerat contextele complexe, nuanțate, transformându-le în opțiuni și perspective polare simpliste de tip sau/sau.

10. Nu mimați siguranța acolo unde experimentul și gradele de probabilitate ar fi mai potrivite.

11. Nu susțineți ceva în care dumneavoastră înșivă nu credeți.

De asemenea, pentru a realiza o bună comunicare orală este util să se aibă în vedere și unele recomandări de genul celor ce urmează:

• nu-l tratați de sus pe cel de față, nu fiți îngâmfați, nu vă arătați atotștiutor, nu jigniți;

• nu vă angajați în discuții importante dacă nu v-ați pregătit temeinic, aici avem în vedere: să vă precizați ce doriți să obțineți de la interlocutor; să vă organizați ideile, ordinea în care le veți pune în discuție; să vă informați asupra partenerului; să vă elaborați câteva variante de desfășurare a discuției; să vă gândiți la argumentele posibile ale preopinentului și la modalitățile de contracarare a lor; să vă stabiliți cum veți încheia discuția în situația că nu ați ajuns la un acord;

• o atitudine și o conduită sobră, decentă pe timpul discuției, având în atenție, cu prioritate, elemente precum: exprimarea pe înțelesul interlocutorului; prezentarea într-o manieră cât mai interesantă a problemelor; ascultarea cu atenție a partenerului; tratarea afirmațiilor și propunerilor interlocutorului cu seriozitate, evitarea ironiei, sarcasmului, ridiculizării; trecerea cu vederea a unor expresii greșite ale partenerului; recunoașterea faptului că într-o problemă sau alta nu ați avut dreptate.

Pentru a avea un discurs interesant, plăcut auditoriului, pentru a se pregăti atent în vederea „confruntării" cu publicul, liderul trebuie să respecte, așa cum ne-a recomandat Ștefan Prutianu, câteva reguli (a se vedea lucrarea sa deosebit de documentată, *Antrenamentul abilităților de comunicare*, Editura Polirom, Iași, 2004). Toate recomandările ce le redăm mai jos formează, am putea spune, un algoritm de lucru a cărui aplicare duce cu siguranță la reușita discursului, la consolidarea statutului de lider și din acest punct de vedere. Aparent simple, aceste reguli sunt de substanță și deci utile. Iată-le:

1. ***Încrederea.***

Curaj! Dacă vrei, dacă te motivezi, poți să redactezi și să declami discursul convingător. Spune „pot" și vei putea mai mult! Trage aer în piept și ieși în față!

2. ***Voința***

Fii hotărât! Când ești cu adevărat hotărât, mânat de o motivație îndârjită, treaba e pe jumătate făcută. Voința este funcția psihică care ne orientează conștient spre îndeplinirea scopurilor.

3. ***Auditoriul***

Este obligatoriu să cunoști publicul! Cine este? Ce vrea? Vârsta? Sex? Educație? Ocupație? Venit? Stil de viață? Nevoi?

Aspirații? Stare sufletească? Câteva nume și date personale pot face miracole. Discursul trebuie constituit și rostit în limba și pe gustul publicului.

4. ***Pregătirea***

Lasă discursul să se coacă! E riscant să-l pregătești în ultimele 30 de minute.

5. ***Emoția***

Exprimă-ți emoțiile autentice! Ele sunt normale când ții un discurs. Fii mai îngrijorat când nu le ai; fără ele rămâi de lemn. Emoțiile umanizează oratorul și apropie publicul.

6. ***Odihna***

Mergi odihnit în fața auditoriului! Energia oratorului dă viață discursului și fascinează publicul. Oboseala plictisește, vlăguiește și adoarme. Pentru un discurs ținut seara, e necesară odihna peste zi.

7. ***Masa frugală***

Să fii nici sătul, nici flămând! Dacă mănânci zdravăn înainte de discurs, sângele fuge din creier în stomac, pentru a ajuta digestia. Devii moale, greoi și te cuprinde somnul. Dacă ești lihnit de foame, te rezemi de pereți și te ții de masă.

8. ***Locația***

Alege și amenajează locul! Senzația de confort oferită de sală și microclimat va fi asociată cu discursul tău. Ai grijă măcar să fie aerisită sala.

9. ***Timpul***

Alege bine ziua, ora, momentul. Este mai bine la 10.00, decât la 16.00 p.m. Mai bine marți, miercuri sau joi, decât luni sau vineri. Luni dimineața, se spune că nici iarba nu crește.

10. ***Publicul compact***

Coagulează publicul! Pe cât posibil, nu lăsa auditoriul dispersat și răzleț în sală. Când persoanele sunt atât de aproape încât se pot atinge, devin ușor de captat și convins.

11. ***Mișcarea***

Evită mișcarea în spatele sau în fața oratorului! Orice mișcă, obiect, animal, persoană, fură ochiul și distrage atenția de la vorbitor. Mișcarea ispitește privirea. Ca vorbitor, însă, este vital să te miști. Vorbitorii statici ca niște statui induc apatia publicului. Mișcarea oratorului dă viață prezentării și invită publicul să stea cu ochii deschiși. În plus, mișcarea reduce stresul.

12. ***Empatia***

Trebuie să simți ceea ce simte publicul! Empatia este capacitatea de a detecta sentimentele auditoriului. Dacă rămâi natural și dai frâu liber simțului comunicării, problema se rezolvă de la sine; pur și simplu ajungi să simți bucuria sau durerea celor din fața ta.

13. ***Înfățișarea, îmbrăcămintea***

Identitatea vizuală a vorbitorului contează întotdeauna. Apoi, când ești îmbrăcat adecvat evenimentului și publicului, propriul respect de sine sporește. Dacă ești mai vârstnic decât auditoriul, este recomandabil ceva mai tineresc. Dacă ești mai tânăr decât publicul, este indicat ceva sobru, care sugerează ideea de seriozitate.

14. ***Ideea de bază***

Ideea sau tema centrală a discursului trebuie să-ți fie mereu prezentă în minte. Înainte de a deschide gura, este obligatoriu să știi fondul a ceea ce ai de spus, fără să înveți forma pe de rost. Ideea de bază contează. Dorința de a exprima prea multe idei deodată este o capcană în care cad și vorbitorii exersați.

15. ***Efectul de întâi și ultim***

Pregătește cu grijă începutul și sfârșitul discursului! Ceea ce spui la început și la sfârșit contează de trei ori mai mult decât ce spui la mijloc. Începutul face prima impresie și stabilește legătura sufletească cu publicul. Sfârșitul răsună încă în urechi după ce ai tăcut. Replicile de deschidere și închidere contează mai mult decât oricare alte secvențe din discurs.

16. ***Zâmbește***

Proiectează-ți mesajele-cheie direct la țintă. Între multe alte virtuți zâmbetul are și capacitatea de a „proiecta" unele mesaje exact spre adresa sau ținta vizualizată de vorbitor. Zâmbetul este contagios. Zâmbește până se ia! Instinctiv, oamenii tind să nu acorde încredere celor care nu zâmbesc deloc și, uneori, nici celor care zâmbesc prea mult.

17. ***Privește***

Privirea înseamnă contact. A privi persoanele din public în timpul discursului este o manieră de a păstra contactul interpersonal. Pe rând, poți privi direct în ochi aproape fiecare persoană în parte, chiar dacă sunt cu sutele. Împarte privirea tuturor persoanelor din public. Privirea plecată, ascunsă sau fugărită sugerează izolare, suspiciune, neîncredere.

18. *Postura*

Ține-te drept! Evită umerii căzuți, rotunjiți, abdomenul moale, coloana curbată și pașii târșiți. Trupul drept, cu ușoare aplecări înainte oferă cea mai bună postură de discurs. Trupul lăsat prea mult pe spate sugerează aroganța. Frumusețea posturii ține și de mișcare, nu doar de înțepeneală în poziții statice.

19. *Gestica*

Gesturile sunt personale, cele naturale și spontane sunt mai bune decât cele copiate. Unele gesturi aparent minore sunt riscante. Mișcările mici, nervoase, din cot, încheietură și degete irită și împung. La fel și bâtâielile din picioare. Gesturile bune, cu adevărat scenice, sunt circulare, maiestuoase și ușor hipnotice. Ele vin din umăr, cu palma deschisă în sus sau către public.

20. *Ritmul și modulația*

Discursul bun are nevoie de ritm și ruperi de ritm, de contraste sonore, cu inflexiuni, suișuri, coborâșuri și pauze. Are nevoie de prozodia vocii. Atunci când ritmul și tonul sunt menținute constante, discursul iese plat și plictisitor.

21. *Respirația, pauzele tactice*

Când ți-e greu, trage adânc aer în piept! Ai mare grijă să nu rămâi fără aer în plămâni. Pauzele tactice se fac înainte și după ideile mari sau cuvintele-cheie.

22. *Pasiunea, energia, participarea afectivă*

Energia vorbitorului alimentează senzațiile și emoțiile transmise publicului, de la înviorare și prospețime până la entuziasm și revoltă. Energia vorbitorului trebuie controlată și dozată pentru a nu degenera în entuziasm și patetism debordant.

23. *Exersează! Exersează! Exersează!*

Antrenează-te continuu! Exercițiul este mama tuturor abilităților. Marii campioni, indiferent de domeniu, exersează câteva ceasuri zilnic.

Însuși **tonul**, adaptat într-o discuție, rezultă din cele consemnate mai sus de către cei care comunică exprimă, în esență, felul în care interlocutorii se percep reciproc, relațiile interpersonale, atitudinea față de problema discutată, sentimentele nutrite, stările afective de moment, deprinderile și obișnuințele lor comportamentale. Totodată, tonul exprimă și încercarea interlocutorilor de a individualiza mesajul, de a ține seama cui și în ce condiții se adresează.

Spre exemplificare, consemnăm paleta nebănuit de cuprinzătoare a ceea ce poate să exprime tonul utilizat într-o discuție, o convorbire sau un discurs: abătut, afectat, afectuos, alintat, apropiat, arțăgos, aspru, autoritar, batjocoritor, de bădăran, bănuitor, binevoitor, blazat, bombastic, bucuros, calculat, cald, calm, caustic, certăreț, chinuit, civilizat, complice, conciliant, condescendent, confidențial, corect, cumpănit, curajos, degajat, demn, deschis, didactic, disperat, disprețuitor, distant, dominator, dramatic, dur, egal, emfatic, energic, entuziast, exasperat, expansiv, ezitant, furios, glumeț, grav, hotărât, plin de ifose, imperativ, indiferent, indignat, insinuant, interogativ, iritat, ironic, împăciuitor, încrezător, încruntat, înfricoșător, îngrozit, însuflețit, înțelegător, înțepat, leneș, lingușitor, lugubru, macabru, măsurat, misterios, morocănos, necioplit, nemilos, nemulțumit, neutru, obosit, obraznic, oficial, optimist, oțărât, patetic, persuasiv, plângăreț, plictisit, plin de sine, politicos, poruncitor, precipitat, prefăcut, preocupat, prevenitor, prietenos, protector, protocolar, prudent, răstit, încărcat cu reproșuri, rece, resemnat, respectuos, respingător, revoltat, rezervat, ridicat, rugător, rușinat, sarcastic, scandalizat, scârbit, scorțos, sentențios, serios, sigur de sine, sfidător, sobru, spășit, speriat, stăpânit, strident, suav, subtil, sumbru, supărat, superior, supus, suspicios, șăgalnic, teatral, temător, timid, tragic, trist, țâfnos, umil, plin de ură, ușuratic, vesel, voluntar, vulgar, zglobiu etc.

Multe aspecte inedite și semnificații aduce cu sine procesul comunicațional impus de pregătirea și desfășurarea ședințelor pe diverse teme și cu scopuri variate precum cele de informare, analiză, decizie, de pregătire profesională ș.a.m.d. Conducerea lor, de regulă, aparține și se efectuează de către lider. Pentru reușita lor, pentru ca ele să fie folositoare, constructive, să nu însemne irosirea timpului de muncă, liderul trebuie să întreprindă următoarele:

A. Înainte de ședință

a) Examinează dacă ținerea ei este utilă, aduce sau nu vreun beneficiu.

b) Precizează scopurile ei, rezultatele desfășurării acesteia.

c) Stabilește cine sunt participanții, le comunică data, locul și ora întrunirii, le pune la dispoziție, după caz, materiale documentare.

d) Pregătește materialele ajutătoare – audio și video, scheme, statistici etc.

B. Pe timpul ședinței

a) Începe la timp ședința organizată.

b) Anunță ordinea de zi și timpul alocat pentru analiza fiecărei probleme, precizează ora de închidere.

c) Respectă orarul anunțat, fără a fi însă inflexibil.

d) Creează o atmosferă de lucru, ascultă cu atenție pe fiecare participant, nu întrerupe și nu formulează întrebări ce pot fi interpretate ca fiind desconsiderante, ironice și de intimidare.

e) Notează toate propunerile exprimate, se angajează să le analizeze și să dea răspuns la ele într-un timp rezonabil.

f) Anunță tematica viitoarei ședințe, mulțumește pentru participare și apreciază elogios contribuția oamenilor la buna desfășurare a instruirii.

C. După ședință

a) Întocmește o listă cu toate propunerile făcute, activitățile ce se vor desfășura în acest scop, cine răspunde și termenul de execuție.

b) Transmite celor în drept ce au de făcut și până când.

c) Urmărește desfășurarea acțiunilor principale înainte de data limită a executării lor pentru a preveni neîndeplinirea lor la timp.

Liderul se poate afla în două ipostaze: la ședințe conduse de el și la altele conduse de subalternii săi. La cele conduse de el personal, am redat mai sus care îi sunt atribuțiile. La întrunirile conduse de alți angajați, esențialul constă în a verifica din timp cum s-a pregătit ședința și, mai ales, pe timpul derulării ei pentru a nu fi un factor inhibitor, ci dimpotrivă, a stimula prin prezența și atitudinile sale pe participanți în a-și exprima punctele de vedere și soluțiile de rezolvare a problemelor.

În situația în care pe timpul dezbaterilor s-au ridicat probleme ce depășesc atribuțiile structurii respective, liderul le va reține și în măsura în care e posibil dă răspunsul cuvenit pe loc sau se angajează să le examineze atent și într-un timp rezonabil, pe care îl precizează, le va comunica participanților decizia sa.

Discursul în public, în fața unui auditoriu însemnat poate crea probleme și chiar creează și liderilor experimentați. Dar pentru a evita orice situație neplăcută există un antidot eficace – o pregătire minuțioasă în prealabil. Iată, după părerea lui John Chaffee, în ce constă pregătirea. După ce v-ați stabilit cu claritate subiectul discursului, organizați-vă prezentarea pe cele trei secțiuni generale: introducerea, cuprinsul și concluzia.

Introducerea: comunică ideile principale pe care doriți să le exprimați și totodată să capteze interesul auditoriului. Pot fi

folosite în acest scop diverse metode: relatarea pe scurt a unei experiențe personale, implicarea publicului prin solicitarea de a răspunde la o întrebare, apelul la un citat celebru etc.

Cuprinsul: constă în dezvoltarea ideilor principale. Pe lângă articularea clară a punctelor centrale este nevoie să vă susțineți ideile pe care le prezentați cu ilustrări, exemple, motive, dovezi și mărturii ale altora.

Concluzia: Puneți totul la un loc, însumând punctele principale și sfârșind cu un argument decisiv care la fel ca și în cazul introducerii, poate fi o experiență personală, o povestioară umoristică, un exemplu viu sau un citat celebru, firește adecvat temei ce se dezbate.

În afara de pregătirea minuțioasă a materialului ce urmează a fi prezentat în fața unui auditoriu, specialiștii în comunicare recomandă să avem în vedere și alte cerințe dacă dorim să avem succes cu discursul nostru, precum cele de urmează:

• **Pregătiți-vă notițe clare și familiarizați-vă foarte bine cu ele.** Chiar dacă v-ați scris întreaga prezentare, nu o citiți. Când citiți după un text pregătit, există pericolul să păreți stereotip și lipsit de spontaneitate, și, în plus, veți realiza un mai mic contact vizual cu publicul. Oamenilor le place ca vorbitorul să li se adreseze, ceea ce înseamnă că trebuie să-i privească direct și să le vorbească dinamic, arătând că gândiți în timp ce vorbiți și nu citați doar niște gânduri pregătite anterior. Pentru a vorbi eficient fără să citiți, trebuie să vă repetați înainte prezentarea până când vă devine foarte familiară și apoi să întocmiți notițe clare care să vă reamintească ideile principale. Nu vă faceți griji dacă nu puteți găsi exact cuvintele sau frazele conținute în versiunea scrisă a textului: contactul direct și personal pe care îl aveți cu auditoriul compensează aceasta mai mult decât suficient.

• **Folosiți materiale vizuale ajutătoare.** Cercetările arată că oamenii pot prelucra și memora numai o porțiune relativ redusă din ceea ce aud, considerabil mai puțin din ceea ce văd sau trăiesc personal. Drept urmare, materialele vizuale ajutătoare ca schițe, diagrame, ilustrații, fotografii, fragmente de filme și alte asemenea constituie mijloace foarte eficiente de susținere și întărire a ideilor despre care vorbiți. Ele oferă membrilor asistenței alte puncte de referință ce îi ajută să integreze ideile dumneavoastră în propriul cadru de înțelegere.

• **Vorbiți convingător și energic**. Chiar dacă pe dinăuntru vă simțiți plin de panică și de nesiguranță, este esențial să dați o aparență de credibilitate. Manifestând încredere chiar vă veți simți mai stăpân pe sine și veți inspira publicului încredere în dumneavoastră. Stați drept și priviți-vă asistența direct; vorbiți tare, răspicat și nu prea repede; comportați-vă ca și cum v-ați simți foarte în largul dumneavoastră.

Fiți dinamic, din punct de vedere fizic. Foarte multe se pot comunica fără cuvinte – „nonverbal" – prin expresia feței, prin gesturi, tonul vocii sau mișcările corpului. Încercați să fiți relaxat și să vă mișcați în timp ce vorbiți, investind energie și simțire în cuvintele pe care le rostiți, în ideile pe care le comunicați.

• **Implicați publicul**. Oratorii de succes dau atenție auditoriului și îl angajează cât mai mult posibil într-o participare activă. Publicul emite multe semnale prin care puteți să vă dați seama ce simte și ce gândește. Dacă ascultătorii încep să pară plictisiți sau cu mintea în altă parte, este timpul să deveniți mai energic.

Între abilitățile de comunicare se înscrie și aceea care privește priceperea fiecăruia de a adapta **mesajul transmis** (mai ales în comunicările gen „față în față") **la particularitățile ce definesc receptorul**, persoana căreia îi este adresată comunicarea. Pornind de la diversitatea, de necuprins practic, a oamenilor, ca personalități distincte, unice prin nivelul de inteligență, cultură, imaginație, intuiție, convingeri, atitudini, empatie, ș.a.m.d., unii specialiști în problematica managementului resurselor umane ne atrag atenția asupra a ceea ce au denumit ei *oameni dificili sau personalități dificile*, care pun o serie de probleme prin felul lor de a fi și a se manifesta, care determină ca și comunicarea să se desfășoare într-o modalitate aparte, atipic, să zicem, cu rezervele de rigoare.

Așa, de pildă, Roy Lilley, specialist și autor de lucrări consacrate managementului, a ajuns la concluzia că există șapte tipuri clasice de persoane dificile, respectiv: a) ostil, agresiv, beligerant și ofensiv; 2) eternul nemulțumit; 3) apaticul și tăcutul; 4) superagreabilul; 5) negativistul; 6) atotștiutorul; 7) nehotărâtul, fiecare categorie în parte având o serie de trăsături care, tocmai pentru reușita comunicării, trebuie luate în considerare. Astfel:

1. **Tipul ostil, agresiv, beligerant și ofensiv**. Are un stil abuziv, abrupt, intimidant și copleșitor. Vă bombardează cu critici și argumente neîntrerupte. Au o nevoie puternică de a-și dovedi lor și celorlalți că imaginea lor despre lume este cea bună. Apreciază

agresivitatea și încrederea în sine. Această poziție îi face să-i disprețuiască pe cei la care nu găsesc aceste calități. Cred că dacă le fac altora o imagine proastă, ei vor dobândi prin comparație o imagine bună. Au adesea izbucniri violente, manifestări de furie.

Se recomandă: Dați-le timp să-și mai consume energia; mențineți contactul privirilor; afirmați-vă opiniile cu tărie; nu răspundeți în contradictoriu și nu încercați să-i faceți să tacă; arătați-le că îi luați în serios; ascultați-le atent plângerile.

2. **Eternul nemulțumit, morocănosul și nesuferitul**. Se vaită din orice, dar pare și nu face niciodată ceva pentru a schimba lucrurile. Nemulțumiții se văd pe ei înșiși lipsiți de putere, respectuoși față de norme și fără repros. Din cauza acestor convingeri, în loc de rezolvarea utilă a problemelor, ajung la o stare de nemulțumire continuă. Sentimentul neputinței îi face să aibă impresia că nu pot schimba lucrurile, așa că preferă să se plângă celor care pot.

Se recomandă: Ascultați-le atent plângerile; reluați-le afirmațiile cu cuvintele dumneavoastră, încercând să vă dați seama ce impresie vă fac; evitați argumentația de tipul acuzație-apărare; expuneți și ascultați faptele fără să faceți comentarii; încercați să ajungeți la o abordare de tipul rezolvării problemelor; căutați să aveți o atitudine serioasă și de susținere.

3. **Apaticul și tăcutul**: în loc să încercați să interpretați tăcerea lor, determinați-i să fie mai deschiși; puneți întrebări „deschise" care nu limitează răspunsul la „da" sau „nu"; așteptați răspunsul cu cât mai mult calm; cereți-le sfatul pentru a-i ajuta să progreseze; dacă rămân necooperanți, încheiați chiar dumneavoastră întâlnirea; informați-i pe larg ce intenționați să faceți, având în vedere că discuția n-a putut avea loc.

4. **Supraagreabilul**. Este întotdeauna pe fază, rezonabil, sincer și îndatorat, dar nu-și respectă întotdeauna promisiunile. Sunt oameni cărora le place foarte mult atenția celorlalți și care își doresc să fie prieteni cu toată lumea. Vor fi cu bucurie de acord cu planurile dumneavoastră pentru rezolvarea unor sarcini, iar apoi vă vor dezamăgi, nerespectându-și cuvântul. Metoda lor, pentru a fi mai ușor acceptați, este să spună fiecăruia lucruri care fac plăcere. Folosesc umorul pentru a intra mai ușor în conversație cu ceilalți.

Se recomandă: Străduiți-vă să scoateți la suprafață cauzele care-i împiedică pe aceștia să acționeze. Arătați-le că îi apreciați ca

oameni. Fiți gata să faceți compromisuri și să negociați dacă va fi nevoie. Ascultați-le poantele umoristice, ați putea astfel să descoperiți unele mesaje ascunse în remarcile sale.

5. **Negativistul**. Persoanele negativiste au o influență corozivă asupra grupurilor și pot fi foarte demotivante. Este o persoană care nu numai că se împotrivește oricăror sugestii colective, ci este și prima care critică progresul grupului. Înrudit cu negativistul este **scepticul**, căruia îi place să dezmembreze și să desființeze tot ce se discută la un moment dat. Aceste personaje, deși atât de decepționate de viață și de ceea ce le oferă ea, sunt capabile de convingeri personale față de orice sarcină care li se dă.

Se recomandă: Faceți afirmații optimiste, dar realiste, relativ la unele situații din trecut, când ați rezolvat cu succes probleme similare; nu oferiți chiar dumneavoastră soluții alternative până când nu discutați problema cu seriozitate și nu știți cu ce vă confruntați de fapt; fiți gata să acționați pe cont propriu. Anunțați-vă intențiile de a face acest lucru fără niciun echivoc. Feriți-vă să solicitați răspunsurile negativiștilor în cazul în care aveți de-a face cu persoane foarte analitice. Nu le cereți să acționeze înainte de a se simți pregătiți.

6. **Atotștiutorul**. Are o nevoie copleșitoare de a le fi recunoscută capacitatea intelectuală. Atotștiutorii sunt persoane plictisitoare, anoste și foarte obositoare. Par atât de siguri că au dreptate, încât orice argumentație ar fi inutilă. Sunt insistenți, domină conversațiile și adoră să fie în centrul atenției. Nu se dau în lături de a fabrica informații sau a suplini o lipsă de cunoaștere inventând diverse lucruri.

Se recomandă: Asigurați-vă că v-ați pregătit foarte bine. Ascultați cu atenție și repetați principalele idei ale propunerilor, ocolind astfel explicațiile excesive. Evitați afirmațiile dogmatice. Prezentați problemele sub formă de întrebări. Puneți întrebări suplimentare. Pentru a evita creșterea tensiunii, cedați dumneavoastră. Prezentați faptele corect sau opiniile alternative cât mai descriptiv. Oferiți-le un mijloc de a ieși cu fața curată. Înfruntați-i, dacă este posibil, când sunteți singuri.

7. **Nehotărâtul, șovăitorul, ezitantul**. Este indecis, tărăgănează lucrurile pentru că nu poate alege între mai multe posibilități, evită luarea unei decizii. În comunicarea verbală folosește fraze scurte. Nehotărâtul este o persoană sensibilă, nu-și exprimă

adesea părerile pentru că se teme de felul în care vor fi primite de către grup sau interlocutor.

Se recomandă: Încercați să surprindeți unele cuvinte indirecte, ezitările și omisiunile care v-ar putea da indicii despre sursele problemelor. Când ați reușit să identificați problema, ajutați-i să o rezolve luând o hotărâre. Ajutați-i să examineze faptele, oferiți-le sprijinul după ce decizia a fost luată. Dacă este posibil, mențineți controlul asupra pașilor acțiunii. Urmăriți semnele care ar putea indica o iritare bruscă sau retragerea din conversație. Dacă le observați, încercați să le înlăturați în momentul luării deciziei.

Interesante și de certă utilitate în creșterea eficienței comunicării de orice fel, sunt remarcile autorului citat de noi mai sus, respectiv Roy Lilley, despre **tipurile de persoane** ce pot fi întâlnite îndeosebi cu ocazia desfășurării unor întâlniri sau ședințe de lucru, sugestiile sale referitoare la modul cum ar trebui aceștia abordați. Iată aceste tipuri de personaje, unele denumite destul de hazliu, dar care au totuși meritul de a scoate în evidență aspecte reale, folositoare în actul de conducere, cât și în general, în orice relație interumană:

• **Dinozaurii**, cei care nu vor sau nu pot să evolueze, să accepte o idee nouă sau practici noi de lucru. Ei fac afirmații în „alb și negru", „corect și greșit", manifestând prejudecăți evidente și opinii rigide. Nu se simt bine în fața unei gândiri abstracte sau novatoare.

Recomandare: Amintiți-vă prima regulă a managementului schimbării; respectați trecutul și luați din el ce-i mai bun pentru viitor. Încercați o abordare discursivă. Aprobați-i, exprimați-vă dezacordul parțial față de unele păreri de-ale lor, respingeți atitudinea critică și reflectați împreună asupra a ceea ce urmează.

• **Mâzgălitorii**. Aceștia obișnuiesc să facă desene mai mult sau mai puțin elaborate pe hârtie, în timp ce vorbiți.

Recomandare: Dacă aveți impresia că obiceiul lor denotă o lipsă de atenție, rostiți-le numele din când în când, solicitați-le să ia note scrise. Ați putea recunoaște talentele artistice ale unui „mâzgălitor" și l-ați putea îndemna să reprezinte pe hârtie decizii și acțiuni hotărâte în ședință.

• **Entuziaștii**. Sunt persoane care încearcă să ajute, dar intențiile lor fac mai mult rău decât bine.

Recomandare: Folosiți limbajul corpului, zâmbete și mișcări cu capul, dar nu începeți un dialog verbal. Rugați-i să explice ei ce

au vrut să spună. Domoliți-le entuziasmul nelalocul lui incluzându-i și pe alții în discuție.

• **Exhibiționiștii**. Aceștia pun întrebări stânjenitoare despre situația lor personală, se lasă în voia unei admirații excesive față de propria persoană, își spală rufele murdare în public sau se lansează în anecdote despre ei înșiși. Comportamentul lor îi stânjenește pe ceilalți prin candoarea lui.

Recomandare: Folosiți tehnica revelației, anecdote sau metafore pentru a exemplifica nevoia de flexibilitate. Mulțumiți-le pentru că le-au adus aminte tuturor de reguli și explicați-le de ce în acest caz anume este necesar ca lucrurile să se facă diferit.

• **Rivalii**. „Rivalii" sunt doi indivizi care folosesc ședința pentru a se ataca unul pe altul și a marca puncte. Fiecare încearcă să-l facă pe celălalt să pară ridicol. Își aruncă replici umoristice, sarcastice sau chiar agresive și folosesc subiectul ședinței ca muniție unul împotriva celuilalt.

Recomandare: Nu interveniți între ei. Rugați-i să se abțină până la terminarea ședinței. Îndreptați-le atenția spre alt subiect, dați-le ceva de făcut. Oficializați-le rivalitatea.

• **Fanfaronii**. Ei caută să fie în centrul atenției pentru a arăta de ce sunt în stare. Nu-i interesează să vă ajute, ci numai să-i impresioneze pe ceilalți. Vă reduc la tăcere pentru a marca puncte, monopolizează discuția și în același timp îi îndepărtează pe ceilalți de la subiect. Pe scurt, fac pe grozavii.

Recomandare: De obicei, acest tip de oameni nu se simt prea siguri pe ei. Cei care sunt cu adevărat pricepuți la ceva nu se preocupă de părerea altora. Acceptați provocarea. Solicitați lucruri concrete. Dați-le un pic de libertate și există șansa ca un alt membru al grupului să-i critice. Atribuiți-le o sarcină oarecare, astfel încât să se poată pune în evidență. Cereți-le ajutorul pentru un proiect. Folosiți-le energia.

• **Timizii**. Aceștia evită privirile directe, roșesc ușor și vorbesc rar, cu voce scăzută. Niciodată nu oferă informații din proprie inițiativă.

Recomandare: Dacă se întâmplă să-și exprime o părere, profitați chiar dacă nu este cel mai bun comentariu pe care l-ați auzit despre subiectul respectiv. Laudele au darul de a-i stimula pe timizi. Continuați cât mai curând cu o întrebare care solicită un răspuns concret. Folosiți-le numele în orice exemplu pe care-l dați.

• **Adormiții**. „Adormiții" cască, se străduiesc să-și oprească un căscat și mai mare, li se închid ochii și sunt gata să adoarmă.

Recomandare: Încercați să-i însuflețiți: folosiți-le numele, puneți întrebări. Faceți o pauză, deschideți fereastra. Fiți înțelegători. E posibil să-și fi început ziua devreme, să fi călătorit mult sau să fi stat toată noaptea lângă un copil. Dați-le, fără cuvinte, permisiunea să tragă un pui de somn.

• **Greoii**. Aceștia înțeleg deseori greșit lucrurile, fac în repetate rânduri remarci din care se vede că nu au înțeles sau pun întrebări incorecte.

Recomandare: Evitați să-i faceți să se simtă jenați, altfel le va piere orice entuziasm și nu veți mai beneficia de contribuția lor. Reformulați întrebările sau remarcile. Asumați-vă vina. Folosiți tehnica recapitulării. Puneți întrebarea și, indiferent de răspuns, reveniți. Treceți mai departe cât de repede puteți. Încercați să reveniți la subiect. Fiți ferm. Arătați-le sincer și direct că sunt deplasați, zâmbiți-le cuceritor și continuați activitatea.

• **Experții**. „Experții" vor să fie recunoscuți ca experți. Ei vor ca luminile reflectoarelor să fie îndreptate asupra lor și sunt convinși că știu la fel de multe ca și dumneavoastră, dacă nu și mai multe. Întrerup pentru a contrazice, a povesti diverse lucruri și a crea ocazii pentru a-și demonstra priceperea.

Recomandare: Mulțumiți-le pentru contribuție, asigurați-i că priceperea lor este prețuită. Tratați-i ca și cum ar face parte din conducere, cereți-le ajutorul și problemele cu adevărat dificile și consultați-i. Ei simt nevoia să demonstreze că știu bine ceea ce fac. Dați-le asemenea ocazii.

• **Iritații**. Aceștia sunt negativiștii și fataliștii chiar și în limbajul lor corporal. Dau din umeri, oftează și se plâng de orice. Dacă li se solicită să facă ceva, să-și aducă o contribuție, murmură și se vaită.

Recomandare: Repetați-le cuvintele pe care le-au spus, apoi cereți părerea celorlalți, după care, cereți-le să se gândească la consecințele viziunii lor. Dați-le șansa să ia cuvântul în ședință, să-și expună nemulțumirile.

• **Piratii**. Sunt cei care vor să preia conducerea ședinței, sugerând că timpul ar putea fi folosit mult mai bine pentru alt subiect, punând întrebări care îndreaptă discuția în altă direcție și încercând să folosească ședința pentru a-și rezolva o problemă personală.

Recomandare: Readuceți în atenție obiectivul ședinței, mulțumiți-le pentru observații și amintiți-le care este subiectul discuțiilor. Apoi, întrebați grupul în ce direcție ar vrea să continue dezbaterea. Solicitați-le ajutorul pentru modificarea structurii ședinței, astfel încât să se adreseze mai bine cerințelor tuturor participanților.

• **Ostilii**. Aceștia interpretează orice idee nouă ca pe un atac personal la comportamentul sau cunoștințele lor. Ostilii pun totul sub semnul întrebării, contestă utilitatea sau relevanța, refuză să aibă un rol de jucat.

Recomandare: Numiți-i, luați-i ca exemplu. Îi aduceți astfel în centrul evenimentelor. Dacă știți că s-ar putea să fie ostili, luați-le-o înainte. Este foarte important să știți care este motivul ostilității lor. Poate sunt invidioși, au fost lăsați deoparte, neincluși în rândul celor promovați etc.

• **Glumeții**. Sunt persoane care nu se pot opri să nu spună mereu bancuri și povestioare amuzante. Se distrează de subiectele serioase, fac diverse insinuări (vulgare), nu ratează niciodată ocazia unui joc de cuvinte și îi zeflemisesc pe ceilalți.

Recomandare: Dacă sunt în limitele tolerabilului, încercați să-i folosiți, nu să-i reduceți la tăcere. Un șef bun își poate altera imaginea dacă nu agreează umorul. Totuși, toate lucrurile au o limită. La serviciu avem nevoie să ne respectăm unii pe alții.

• **Chițibușarii**. Ei vor să respecte regulile, chiar și în detrimentul eficienței. Întrerup pentru a despica firul în patru, atrag atenția asupra unor greșeli de ortografie și îi exasperează pe ceilalți cu analize și explicații plictisitoare.

• **Viteziștii**. Aceștia sunt întotdeauna cu un pas înaintea celorlalți la întrebări și nu au răbdare cu colegii mai lenți. Ei solicită să se treacă mai departe înainte să fi terminat ce aveați de spus și își termină exercițiile și sarcinile mult înaintea celorlalți.

Recomandare: solicitați-le să aibă răbdare, explicați-le de ce ceilalți au nevoie de timp mai mult. Dacă sunt cu adevărat buni în ceea ce fac, dați-le de lucru: cu cât mai greu, cu atât mai bine.

• **Viclenii**. Ei par mereu să aștepte să vă prindă cu o greșeală. Intervin pentru a demonstra că sunteți părtinitori sau neprofesioniști. Le place să atragă atenția asupra nepotrivirilor din argumentație.

Recomandare: Solicitați-le să fie cu ochii în patru, rugați-i să-și exprime criticile sau punctele de vedere când nimeni

altcineva nu se oferă. Presați-i să găsească o greșeală și rugați-i să vă ofere răspunsuri. În acest fel veți reuși să-i calmați repede.

• **Provocatorii**. Aceștia vor să atragă atenția celorlalți, chiar dacă ar fi dezaprobatoare. Ei fac remarci agresive sau insultătoare și pun întrebări obraznice. Au o atitudine negativă și exprimă ostilitate față de dumneavoastră, de ședință sau de ceilalți. Își pot exprima dezacordul cu voce tare și într-o manieră ofensivă.

Recomandare: repetați-le cuvintele. Întoarceți-vă spre grup și cereți-i să spună cum vede problema. Provocatorii vor înțelege că își pot atrage singuri necazuri dacă își fac dușmani printre membrii grupului.

• **Vorbăreții**. „Vorbăreții" fac mereu comentarii în șoaptă către vecinii lor.

Recomandare: De obicei este câte un vorbăreț, iar ceilalți sunt obligați să-l asculte, fiind deseori victimele acestuia. Atrageți atenția vorbărețului rostindu-i numele, punându-i întrebări. Priviți-l în ochi, arătându-i că ați observat că vorbește mereu, iar apoi folosiți limbajul corporal pentru a-l determina să se oprească.

• **Indolenții**. Aceștia fac intervenții vag abstracte și pun întrebări fără prea mare coerență.

Recomandare: Spuneți că nu ați înțeles, apoi lăsați-l pe el să continue, expunându-și din nou punctul de vedere. Cereți-i să specifice cât mai clar: cine, ce, când, unde, cum. Apelați la restul grupului, cerându-i ajutorul. Și prin răspunsul acestuia cel vizat își va revizui modul de gândire.

Din aceeași perspectivă, respectiv a particularităților ce le îmbracă comunicarea cu persoanele așa-zise dificile merită să analizăm și caracterizările date acestora de François Lelord și Christophe André (*Cum să ne purtăm cu personalitățile dificile*, Editura Trei, 1998) astfel:

• ***Personalitatea anxioasă***: pentru sine și pentru cei apropiați, griji mult prea intense și frecvente, raportat la riscurile vieții cotidiene; tensiune fizică, adesea excesivă; permanentă atenție la riscuri; vigilență față de tot ce ar putea lua o turnură neplăcută, pentru a controla chiar situații cu un risc redus; dificultăți de concentrare, perturbări ale somnului, iritabilitate.

Recomandabil: • arătați-i că se poate baza pe dumneavoastră; • practicați un umor binevoitor; • ajutați-i să relativizeze; • determinați-i să se trateze.

Nerecomandabil: • să vă lăsați subjugați; • să-i luați prin surprindere; • să-i împărtășiți propriile voastre griji; • evitați subiectele de conversație penibile.

Dacă este patronul dumneavoastră: fiți pentru el un fel de semnal liniștitor.

Dacă este o persoană apropiată: nu-i spuneți că v-ați înscris la un curs de parașutism.

Dacă este coleg sau colaborator: folosiți-vă de calitățile lui de anxios pentru a preveni și prevedea totul.

• ***Personalitatea paranoică***: îi suspectează pe ceilalți că ar fi rău intenționați în ceea ce o privește; • se protejează în permanență, foarte atentă la ceea ce se petrece în jur, nu are încredere, este suspicioasă; • pune la îndoială loialitatea altora, chiar a celor apropiați, adesea invidioasă; • caută energic și în detaliu dovezi în jurul bănuielilor sale, fără a ține seama de întregul ei; • dacă se simte ofensată, este gata de represalii disproporționate; • preocupată de propriile drepturi, ca și de problemele de prioritate, se simte ușor ofensată; • se arată rațională, rece, logică și rezistă oricăror argumente ce vin din partea celorlalți; • îi este greu să manifeste tendințe ori emoții pozitive, nu prea are simțul umorului.

Recomandabil: • să vă exprimați limpede motivele și intențiile; • să respectați convenientele cu scrupulozitate; • să mențineți un contact regulat cu ea; • să faceți referiri la legi și regulamente; • să-i lăsați unele mici victorii; • să vă căutați aliați în altă parte.

Nerecomandabil: • să renunțați la a lămuri neînțelegerile; • să le atacați punctele de vedere; • să comiteți greșeli; • s-o bârfiți; • să discutați politică; • să deveniți și voi paranoici.

Dacă vă este șef: schimbați locul de muncă ori simulați că sunteți angajați loiali.

Dacă este cineva apropiat: apelați la un psiholog pentru a vă sfătui, a vă ajuta.

Dacă vă este coleg sau colaborator: înainte de a merge mai departe, consultați un avocat bun.

• ***Personalitatea histronică***: • caută să atragă atenția celorlalți, nu agreează situațiile în care nu este obiectul atenției generale. Caută stăruitor afecțiunea propriului anturaj; • dramatizează exprimarea propriilor emoții, care sunt adesea schimbătoare; • stilul discursului său este mai degrabă emoțional, căci evocă impresii și este lipsit de precizie și detaliu; • are tendința de a

idealiza sau, dimpotrivă, de a deprecia excesiv persoanele din anturajul său.

Recomandabil: să vă așteptați la tot felul de exagerări și dramatizări; • să-i lăsați, din când în când spațiu de acțiune stabilind totuși unele limite; • arătați-i interes de câte ori are un comportament „normal"; • așteptați-vă să treceți de la statutul unui erou la cel al unui infam și invers.

Nerecomandabil: • să vă amuzați pe seama ei; • să vă lăsați impresionați de tentativele de seducție care sunt adesea factice; • să vă lăsați prea tare înduioșați.

Dacă vă este soț sau soție: nu aveți decât să savurați spectacolul și diversitatea.

Dacă vă este patron: încercați să rămâneți voi înșivă, chiar dacă vi se cere contrariul.

Dacă vă este coleg sau colaborator: păstrați o anume distanță, care îi va îngădui să vă idealizeze.

• ***Personalitatea obsesională***: este exagerat de atentă la detalii, proceduri, reguli și la organizare, adesea în detrimentul rezultatului final; • încăpățânată, stăruie cu înverșunare ca lucrurile să fie făcute după cum consideră ea și respectându-se regulile; • în relațiile cu ceilalți este rezervată, îi este greu să-și exteriorizeze emoțiile pozitive; adesea foarte formală, glacială, timidă; îi este greu să ia decizii de teama de a nu comite vreo greșeală, tergiversează lucrurile și cugetă extrem de mult; • este extrem de conștiincioasă și scrupuloasă.

Recomandabil: • să-i arătați că îi apreciați simțul ordinii și al rigorii; • să îi respectați nevoia de a prevedea și de a organiza totul; • când merge prea departe, aduceți-i critici precise și motivate; • să-i faceți să descopere bucuriile destinderii; • să-i încredințați sarcini pe măsura sa, în care „defectele" să fie tot atâtea calități.

Nerecomandabil: • să-i ironizați pe tema maniilor lui; • să vă lăsați antrenat prea departe în sistemul lor; • să-l copleșiți cu prea multă afecțiune, recunoștință sau cu daruri.

Dacă vă este patron: când vă scrieți rapoartele, fiți atenți la greșelile de ortografie;

Dacă vă este soț sau soție: lăsați pe seama lui sau a ei contabilitatea menajului și nu uitați să vă lăsați încălțările la intrare.

Dacă vă este coleg sau colaborator: încredințați-i controlul și finisajul.

• ***Personalitatea narcisică***: • are sentimentul că este excepțională, deasupra oamenilor de rând și că i se cuvine mai mult decât celorlalți; • stăpânită de ambiții, de succese răsunătoare, atât pe plan profesional, cât și în viața personală; • adesea extrem de preocupată de propria aparență fizică și vestimentară; • așteaptă de la ceilalți atenție și privilegii; • exploatează și manipulează pe ceilalți pentru a-și atinge scopurile; • vădește destul de puțină empatie, iar emoțiile celuilalt nu o prea mișcă.

Recomandabil: • de câte ori este sinceră, arătați-vă acordul; • să-i explicați reacțiile celorlalți; • să respectați cu scrupulozitate convenienețele, nu-i aduceți critici decât atunci când este absolut necesar și atunci să fiți extrem de precișii; • să păstrați discreția asupra propriilor voastre reușite și privilegii.

Nerecomandabil: • să vă opuneți sistematic; • fiți atent la tentativele de manipulare; • să-i faceți vreodată o favoare pe care nu o doriți s-o reiterați; • să vă așteptați la recunoștință.

Dacă vă este patron: când sunteți cu el nu vă puneți prea tare în joc amorul propriu.

Dacă vă este soț sau soție: dacă l-ați ales (ați ales-o) cu siguranță are multe calități.

Dacă vă este coleg sau colaborator: atenție să nu vă ia locul.

• ***Personalitatea schizoidă***: • adesea pare a fi impasibilă, detașată, greu de deslușit; • pare să fie indiferentă la elogiile sau criticile celorlalți; • preferă mai cu seamă activități solitare; • are puțini prieteni apropiați, deseori chiar din cercul familial. Nu leagă prietenii cu ușurință; • nu caută compania celorlalți.

Recomandabil: • să-i respectați nevoia de singurătate; • să-l puneți în situații pe măsura lui; • să-i ascultați lumea interioară; • să-i apreciați felul de a fi.

Nerecomandabil: • să-i cereți să manifeste emoții pozitive; • să-l sufocați cu prea multă conversație; • să-l lăsați să se izoleze complet.

Dacă vă este soț sau soție: consimți-ți să vă ocupați dumneavoastră de viața socială a cuplului.

Dacă vă este patron: trimiteți-i note scrise, decât să tot mergeți la el.

Dacă vă este coleg sau colaborator: decât să-l împingeți să ajungă un prost manager, lăsați-l să fie un bun expert.

• ***Personalitatea depresivă***: • în orice situație s-ar afla, vede doar latura sumbră a acesteia, posibilele riscuri, supraevaluează

aspectul negativ, minimalizându-l pe cel pozitiv; • este tristă și posacă de obicei, chiar și atunci când lipsesc evenimentele neplăcute; • nu prea resimte plăcerea, nici în cazul unor activități agreabile; • nutrește sentimente de inaptitudine ori de culpabilitate.

Recomandabil: • să-i atrageți atenția prin întrebări asupra laturii pozitive a oricărei situații; • antrenați-o în activități agreabile care să fie pe măsura sa; • să vă arătați considerația într-un mod adecvat; îndemnați-o să consulte un specialist.

Nerecomandabil: • să-i spuneți să se „zgâlțâie"; • să-i faceți morală; • să vă lăsați târât în marasmul ei.

Dacă vă este patron: verificați periodic sănătatea firmei voastre.

Dacă vă este soț ori soție: îndemnați-l să citească acest capitol.

Dacă vă este coleg sau colaborator: complimentați-l de câte ori gândește pozitiv.

• ***Personalitatea dependentă***: • nevoia de a fi ajutată și susținută de ceilalți; • este reticentă când este vorba să ia singură decizii; • de multe ori îi lasă pe ceilalți să ia în numele ei decizii importante; • preferă să-i urmeze pe ceilalți decât să vină cu unele inițiative; • nu-i place să fie singură și să facă singură unele lucruri; • teama de a nu strica relațiile cu ceilalți; • pentru a fi pe placul celorlalți spune mereu „da"; • este extrem de afectată și anxioasă atunci când este criticată și dezaprobată; • acceptă munci puțin gratificate, pentru a se face plăcută celorlalți; • rupturile o tulbură teribil.

Recomandabil: • să-i lăudați mai mult inițiativele decât izbânzile, să-i ajutați să banalizeze eșecurile; • dacă vă cere sfatul, înainte de a răspunde, chestionați-l în privința punctului său de vedere; • vorbiți de îndoielile și slăbiciunile voastre, nu șovăiți să-i cereți voi însivă sfatul și ajutorul; • ajutați-l să-și multiplice activitățile; • faceți-l să înțeleagă că sunt o serie de lucruri pe care le puteți face fără el, dar că aceasta nu înseamnă că îl respingeți.

Nerecomandabil: • să luați decizii în locul lui, chiar dacă v-o cere; nu-i alergați în ajutor de câte ori este într-un impas; • să-i criticați inițiativele, chiar dacă sunt ratate; • să-l abandonați cu desăvârșire pentru a-l „învăța să se descurce singur"; • să-i îngăduiți să plătească prețul dependenței sale; • să-l lăsați să vă „invadeze".

Dacă vă este patron: fiți mâna lui dreaptă și cereți-i să vă mărească salariul.

Dacă vă este soț/soție: chiar dacă vi se pare măgulitor la început, nu uitați că într-o bună zi vă veți plictisi să fiți dumneavoastră cel care ia deciziile importante.

Dacă vă este coleg sau colaborator: trimiteți-l frumușel înapoi la treburile lui.

• ***Personalitatea pasiv-agresivă***: • atât în domeniul profesional, cât și în viața personală, manifestă rezistență la exigențele celorlalți; • discută excesiv de mult ordinele, critică figurile autorității; • „tărăgănează" lucrurile, este intenționat ineficientă, stă îmbufnată, „uită" anumite lucruri, se plânge că ar fi neînțeleasă ori desconsiderată sau că este rău tratată.

Recomandabil: • fiți amabil; • cereți-i părerea de câte ori este posibil; ajutați-o să se exprime deschis; • reamintiți-i regulile jocului.

Nerecomandabil: • să vă prefaceți că nu i-ați remarcat opoziția; • să-l criticați aidoma unui părinte; • să vă lăsați antrenați în jocul represaliilor reciproce.

Dacă vă este soț sau soție: încercați să-l (o) determinați să se exprime deschis.

Dacă vă este patron: schimbați-vă locul de muncă, căci vă poate târî și pe dumneavoastră în căderea lui.

Dacă vă este coleg sau colaborator: recitiți acest capitol înainte de a-i ieși în întâmpinare.

• ***Personalitatea evitantă***: • hipersensibilitatea, criticile și ironiile o înspăimântă, îi e teamă de ridicol; • evită să intre în relații cu ceilalți, câtă vreme nu este sigură de bunăvoința necondiționată a acestora; • evită situațiile în care i se pare că ar putea fi jignită sau s-ar simți stingherită; • are o stimă de sine redusă și de cele mai multe ori își subestimează capacitățile și reușitele; • din teama de eșec, optează deseori pentru un rol mărunt sau pentru posturi sub capacitățile sale.

Recomandabil: • să-i propuneți obiective cu dificultate progresivă; • să-i arătați că vă interesează opinia lui; • arătați-i că acceptați contradicția; • dacă vreți să o criticați, începeți printr-un elogiu mai general și apoi aduceți critici unui comportament anume; • să o asigurați de sprijinul vostru constant; • să le îndemnați să consulte un specialist.

Nerecomandabil: • să o ironizați; • să o enervați; • să o lăsați să se supună tuturor corvezilor.

Dacă vă este soț sau soție: a-ți reușit să nu-l speriați.

Dacă vă este patron: probabil lucrați la administrația publică.

Dacă vă este coleg sau colaborator: recitiți acest capitol.

Liderul, chiar dacă este șef, este conducătorul formal și informal al cărui grup de oameni este și el, la rândul său, un subaltern. Și din această poziționare în ierarhia puterii, în statut dublu, concomitent șef și subaltern, el trebuie să știe **cum să comunice cu superiorul său**. Așadar, pentru reușita raporturilor sale cu șeful nemijlocit, aceasta necesită a avea în vedere următoarele: • să solicite întrevederi la superiorul său doar atunci când cu adevărat problema în cauză este de competența acestuia; • orice document – notă, raport, analiză, bilanț, propuneri etc. – ce îl înaintează șefului trebuie să fie concis, la obiect, clar și logic în formulări, cu propuneri viabile, însoțite de motivarea lor; • când este chemat de superiorul său cu o anume problemă să se documenteze atent, să anticipeze eventualele întrebări ce i se vor adresa, să dea explicațiile de rigoare cât mai în sinteză dar inteligibile; • dacă apar unele inadvertențe în ceea ce comunică șefului, subalternul trebui să le remarce, dar cu tactul și limbajul care să se mențină în limitele respectului; • atunci când i se aduc unele reproșuri, eventuale critici, chiar dure și neîndreptățite pe deplin, nu trebuie să reacționeze emoțional, ci să le primească cu calm și să vadă ce se impune cu adevărat a îndrepta; • în cazul apariției unor puncte de vedere divergente, contradictorii, accentul să cadă pe identificarea punctelor comune și pe căutarea de soluții care să rezolve problema în litigiu; • când șeful nemijlocit i-a adresat mulțumiri pentru reușita unei activități, să răspundă acceptând cu modestie aprecierile exprimate, subliniind că în fapt este vorba nu numai de contribuția sa ci și a subalternilor săi; • să laude, dar să nu flateze sau mai rău să lingușească preamărind ceea ce a făcut superiorul său (și șefii au nevoie de aprecieri pozitive, dar acestea să fie evaluate corect, nu supradimensionate); • când i se cere să-și exprime opinia personală față de o problemă la care se caută soluții, să nu susțină fără discernământ punctul de vedere al șefului, ci varianta de lucru viabilă; • să nu se plângă superiorului său despre incapacitatea sau abaterile unor subalterni ai săi, să-i critice în lipsă și să-i laude chiar nemeritat – în prezența lor; • să nu se aștepte să fie chemat la superiorul său cu lucrarea ce-a împlinit termenul de execuție, ci să se prezinte chiar mai devreme și din proprie inițiativă; • să nu se lase antrenat de alți colaboratori în a face comentarii negative, a lansa zvonuri și calomnii la adresa

personalității și a conduitei și muncii superiorului său; • să nu se angajeze în acțiuni în care nu crede că le va putea îndeplini doar de dragul de a capta bunăvoința și aprecierile șefului; • inițiativele sale sau ale unor subalterni, de mare amploare și, mai ales, cele care presupun cheltuieli financiare însemnate să nu le aplice până nu informează pe șeful său și nu obține acceptul acestuia; • propunerile ce le prezintă șefului să fie temeinic argumentate pentru că s-ar putea ca șeful să-l împuternicească chiar pe el să le ducă la îndeplinire.

Probleme asemănătoare se ridică în planul comunicării și în ceea ce privește **relațiile liderului cu subalternii**, spațiul (relația șef-subaltern) cel mai solicitat și care îi pune în evidență, cu adevărat, calitatea abilităților sale de comunicare. Practica managerială relevă convingător o serie de cerințe, de atitudini și conduite în actul de conducere exercitat de lider. Pentru a realiza o comunicare eficientă cu subalternii săi, liderul trebuie să aibă în vedere următoarele elemente: • nevoile reale de informații ale subordonaților referitoare la obiectivele organizației, strategia și programul său pentru o anume perioadă, stadiul îndeplinirii acestora; • deciziile luate de organul de conducere, sarcinile ce le revin subordonaților săi în urma adoptării unor măsuri; • cunoașterea realităților existente în organizație și în structurile ce le conțin acestea, participarea nemijlocită și sistematică a liderului la principalele acțiuni ale subalternilor săi; • evaluarea periodică a calității muncii angajaților, comunicarea acestor aprecieri celor vizați în scopul perfecționării pregătirii lor profesionale; • discutarea, în mod individual, cu colaboratorii și subalternii săi a rezultatelor obținute într-o anume perioadă și a măsurilor ce trebuie întreprinse pentru creșterea randamentului muncii; • informarea personalului despre concluziile și măsurile luate de către unele organe de control; • marcarea reușitelor, a unor succese înregistrate cu participarea tuturor persoanelor implicate, evidențierea eforturilor oamenilor, a efectelor muncii în echipă; • analiza calmă, cu luciditate și discernământ a acțiunilor ratate, a cauzelor eșecului și stabilirea de măsuri care să asigure rezultate la nivelul standardelor instituite; • pregătirea minuțioasă a oricărui interviu, comunicat, știre, material pentru media, astfel încât să se consolideze prestigiul și autoritatea instituției.

Când vorbiți cu subalternii, amintim liderilor, trebuie să respectați câteva reguli, aparent simple dar, cu certitudine, de efect:

• adresați-vă acestora la fel cum ați vrea să vi se adreseze dumneavoastră șeful; încurajați-i să pună întrebări ca să fiți sigur că mesajul comunicării a fost bine înțeles; • fiți generos cu laudele, mulțumiți-le prompt și public pentru faptele bune; dacă nu sunteți mulțumit de ceva, spuneți-le, nu evitați discuția; dacă aveți nemulțumiri, nu le exprimați prin alții, ci informați-i personal pe cei în cauză între patru ochi.

Dar mai există și un al treilea palier – cel al **relațiilor angajaților cu egalii, cu colegii ce au același statut profesional**, deci comunicarea pe plan orizontal, spațiu foarte important pentru calitatea raporturilor interumane și atmosfera din grup care este influențat, în mare măsură, de cum și cât se comunică, se face schimb de informații, idei, proiecte, soluții noi etc. Este un spațiu sociournan extrem de variat și dinamic, cu implicații mari în asigurarea confortului psihic al oamenilor, ce trebuie bine cunoscut de către lider și firește influențat tocmai pentru a se menține în parametrii unor relații interumane benefice angajaților cât și organizației.

Aici, pe acest plan, cum arătam mai sus, pe orizontală, au loc permanent schimburi de date și informații, comunicarea formală, cea impusă și cerută de organigrama organizației, de nevoile conlucrării între angajați în procesul muncii, dar și comunicarea informală, discuțiile, dialogurile, confesiunile firești, inevitabile dar și necesare în orice colectivitate.

Sub aspectul aportului lor la buna funcționare a structurii în cauză, ambele au importanța lor: comunicarea formală (oficială), instituționalizată când are consistență, fluiditate și deschidere către parteneri se dovedește a fi un factor stimulativ al conlucrării și întrajutorare între angajați, înlesnește procesul de concentrare a eforturilor acestora pentru a realiza obiectivele organizației, în timp ce comunicarea de tip informal (neoficială), neinstituționalizată răspunde nevoilor firești ale omului de apropiere, solidaritate, confesiune, împărtășirea bucuriilor, dar și a unor temeri și îngrijorări, nevoii de a beneficia de un climat psihosocial călduros, primitor, sensibil la frământările oamenilor. De aceea, liderul trebuie să se îngrijească și de calitatea raporturilor dintre subalternii săi, să vegheze ca între aceștia să aibă loc comunicări sincere, întemeiate pe apreciere și încredere, să vizeze deopotrivă probleme de muncă, dar și cele dincolo de perimetrul acestora, în calitatea lor de cameni firești, cu familie, copii, răspunderi sociale ș.a.m.d.

Doar așa se mențin apropiere între oameni, coeziunea organizației, determinarea personalului pentru a desfășura o muncă de echipă, acțiuni conjugate în direcția îndeplinirii obiectivelor comune.

În aceeași ordine de idei, nu este deloc lipsit de valoare percepția salariaților despre atmosfera de la serviciu, dacă se simt confortabil sau, dimpotrivă, încordați, tensionați, suspicioși unul față de altul, cu atitudini de infatuare, de izolare și necooperare, de indiferență față de cel din apropiere.

În comunicarea interpersonală, de tip față în față, cum este cea de la locul de muncă, se recomandă: onestitate și sinceritate în împărtășirea opiniilor și sentimentelor; corectitudine în comunicarea informațiilor, evitarea inducerii în eroare; ascultarea cu răbdare și înțelegere a punctului de vedere al celorlalți; aprecierea reală a meritelor semenului; sprijinirea celui de alături, mai ales când întâmpină unele greutăți la locul de muncă sau în afara lui; solidarizarea cu cel care este nedreptățit, admonestat sau chiar sancționat pe nedrept; ajutorarea celor tineri sau nou veniți în organizația respectivă; utilizarea unui limbaj civilizat, respectarea regulilor de politețe etc.,toate acestea contribuind la instaurarea și menținerea unui climat organizațional plăcut, stimulativ și generator de confort psihic, de încredere și speranță, de siguranță și certitudini.

Respectul pentru ființa umană trebuie să fie prezent în orice tip de comunicare. Este în fapt una din condițiile ce asigură receptarea mesajului, aprecierea lui și, mai ales, trecerea la acțiune. Doar prin exprimări civilizate, echilibrate, fără excese, ton politicos și voce modelată, adecvată mediului, „spunerea adevărului în dragoste", cum se arată în Sfintele Scripturi, pot influența pozitiv receptarea mesajului, acordul cu conținutul acestuia. Caracteristicile comunicării ne dau indici prețioși în legătură cu caracterul emițătorului, temperamentul și personalitatea sa. Ni se dezvăluie și prin modul în care vorbește despre alții și despre sine.

Multe dificultăți emoționale – scrie John Chaffee –, *sentimentul de nesiguranță, depresiile, supărarea, gelozia, egoismul, rigiditatea, insensibilitatea, obtuzitatea, imaturitatea sunt produse ale unei gândiri confuze.* Transformarea acestora în pozitive – siguranță, optimism, dragoste, respect, susținere, generozitate, flexibilitate, înțelegere, creativitate, maturitate este posibilă și se

efectuează prin intermediul gândirii critice, lucide, dar și prin comunicări cu sine și cu ceilalți.

Dragostea de sine și dragostea față de alții nu se exclud reciproc, ci dimpotrivă. Cu cât te iubești mai mult pe tine însuți, cu atât îi poți iubi mai mult pe ceilalți, în timp ce cu cât te iubești mai puțin pe tine însuți, cu atât îi iubești mai puțin pe ceilalți. *Una dintre cheile pentru a ajunge un mare comunicator* – afirmă Kevin Hogan – *este aceea de a vă înțelege cu adevărat pe dumneavoastră înșivă și a putea dobândi rapid înțelegerea celorlalți.*

Esența multor dificultăți emoționale este lipsa înțelegerii faptului că fiecare dintre noi are nevoie de apropiere de ceilalți și, de asemenea, de o relație adecvată cu el însuși. *Cunoașterea de sine* – apreciază autorul citat mai sus – *este reflectată în modul în care abordăm și cunoaștem alți oameni: nu putem cunoaște și nu putem avea încredere în alți oameni decât ne cunoaștem și avem încredere în noi înșine.*

Important este, deci, să-ți dezvolți o relație cu sinele, o relație de încredere, dragoste, sinceritate, respect, siguranță, generozitate, flexibilitate, optimism, receptivitate, sensibilitate și creativitate, deoarece acesta este singurul mod în care poți dezvolta relații similare pe temeiul acelorași valori etice cu alții.

În comunicare, un rol deosebit, determinant chiar în asigurarea eficienței acesteia, îl are **stăpânirea artei argumentării**, priceperea de a convinge interlocutorul, componenta cea mai importantă a capacității comunicaționale. Succesul argumentării depinde de claritatea descrierii în detaliu și fără echivoc a problemei în discuție, menținerea atenției partenerului și participarea activă a ambelor părți. De asemenea, argumentarea se dovedește eficientă atunci când mesajul de transmis se repetă dar sub alte forme; accentul se pune pe elementele comune și nu pe cele divergente; se prezintă de la început ambele fațete ale problemei; nu se lasă ca audiența să tragă singură concluzii ci ele se relevă de emițător.

În scopul de a realiza o comunicare eficientă, părțile ce dezbat o anume problemă trebuie să respecte și regulile contraargumentării: analiza atentă a argumentării partenerului și bazei de susținere a acestora; examinarea structurii argumentelor și dezvăluirea punctelor sale slabe; constituirea contraargumentelor și urmărirea efectului acestora.

De asemenea, se cer evitate **modalitățile greșite de argumentare** precum: argumentări bazate pe generalizări neconforme cu

realitatea; utilizarea unor prejudecăți prin care se atacă partenerul și nu ideile sale; argumente ambigue, necredibile și fanteziste; prezentarea unor contrapropuneri imediat după propunerea partenerului etc.

Un dialog, un schimb de păreri, chiar și o simplă conversație, pentru a fi reușite trebuie să respecte o serie de reguli precum: • exprimarea unui interes real față de interlocutor, să ne comportăm ca un ascultător activ, entuziast; • formularea de întrebări apelând la „Cine?", „Ce?", „Când?", „Unde?", „Cum?" care întreține un tonus ridicat ambilor competitori; aprobarea energică, cu bucurie chiar, a ideilor și sentimentelor exprimate de vorbitor, dezaprobare, când este cazul, cu multă reținere și precauție; • a-l lăsa pe celălalt să vorbească neîntrerupt și a-l urmări cu interes real; • menținerea subiectului abordat, nerenunțarea la el; • folosirea frecventă a numelui celuilalt, atitudine ce este bine primită de oricine căci este percepută ca un gest de respect și încredere în el etc.

În literatura de specialitate se apreciază că, în esență, există trei variante fundamentale care ne stau la dispoziție atunci când încercăm **să influențăm alte persoane**, ceea ce în fapt face nu numai liderul, ci și oricare dintre noi, dincolo de poziția sa în ierarhia comunității din care face parte.

Prima opțiune este aceea de **a nu lua în seamă oamenii**, sperând pur și simplu că vor acționa în propriul dumneavoastră interes. Probabil veți de acord că aceasta nu este o opțiune foarte practică, întrucât rezultatele nu pot să fie nici eficiente, nici previzibile. Ignorând alți oameni, renunțați la orice speranță de a-i influența și astfel vă lăsați la voia capriciilor sorții.

A doua opțiune este aceea de **a folosi constrângerea și forța coercitivă**, silindu-i pe ceilalți să acționeze în modul concret pe care-l doriți. Folosirea amenințărilor și a intimidărilor poate da rezultate, cel puțin pe termen scurt. Tacticile de provocare a fricii, însă, nu scot niciodată la suprafață ceea ce e mai bun în oameni, întrucât oamenii înșiși trebuie să fie forța propulsoare de la baza motivației lor, dacă vrem să pună suflet și energie în ceea ce fac. Frica silește oamenii să opereze în modul de supraviețuire. Pot să vă îndeplinească instrucțiunile și ordinele ca la carte, dar rareori entuziasmul și energia reală vor contribui la aceste eforturi.

A treia posibilitate este aceea de a-i convinge pe oameni să facă ceea ce vreți să facă pur și simplu pentru că **o doresc cu**

adevărat. Oamenii vor face de bunăvoie ce vreți să facă în proporție directă cu felul în care văd că sunt servite și propriile lor interese. Cu alte cuvinte, trebuie să convingeți oamenii că vor primi beneficii și recompense cât se poate de reale dacă urmează calea propusă de dumneavoastră. Aceste beneficii trebuie să fie înțelese și dorite în mod inerent de partea cealaltă, indiferent din ce motiv. Practic, oferiți o recompensă care este prețuită de ceilalți în schimbul unei compensații prețuite de dumneavoastră. Cea mai valoroasă recompensă pe care le-o puteți dărui oamenilor este aceea de a le furniza oportunități pentru a-și valorifica pe deplin potențialul de care dispun.

Din cele prezentate mai sus reiese cu claritate nevoia ca pentru a realiza o comunicare eficientă, performantă în sensul atingerii scopurilor ei, liderul dar și subalternii acestuia să se preocupe de aprofundarea managementului comunicațional. Din această perspectivă, a atitudinilor și conduitei membrilor organizației în timpul comunicărilor de orice natură, Richard Denny a formulat câteva recomandări care dezvoltă și perfecționează deprinderile de comunicare, precum:

1. **Este bine să vorbești.** Câtă vreme vorbim unii cu alții, conflictele pot fi rezolvate. Și vorbind, adăugăm noi, îți dezvolți abilitățile comunicaționale, devii mai sigur pe tine și mai clar în transmiterea mesajului.

2. **Respectă-i pe oamenii cu care vorbești.** Comunicarea se referă la relațiile dintre oameni, iar tu vei comunica mai eficient, verbal și nonverbal, doar dacă îți respecți interlocutorul. Dacă îi respecți, nu neapărat pentru ceea ce sunt, ci pentru ceea ce ar putea deveni, poți crea condiții mai bune de comunicare.

3. **Fă complimente.** Încearcă să ai întotdeauna ceva frumos de spus. Nu scăpa nicio ocazie de a face un compliment. Caută mereu motive de a lăuda.

4. **Vorbește mai puțin și ascultă mai mult.** Ni s-a dat tuturor două urechi și o singură gură, aceasta fiind și proporția în care ele sunt folosite în conversație cât mai eficient. Învățăm mai mult ascultând și nu vorbind, iar acesta este semnul distinct al celor care se pricep cu adevărat să facă conversație.

5. **Fii interesat de alții.** Trebuie să-ți arăți interesul față de celălalt: află care sunt preferințele, grijile sau experiențele sale. Pentru a fi interesant, nu trebuie decât să fii interesat.

6. **Asigură-te că exprimi critici constructive.** În situațiile în care va fi necesar să corectezi pe cineva, să-l îndrumi sau să-i îmbunătățești modul de a face ceva sau de a se comporta, nu critica persoana, ci rezultatul. Precizează foarte clar că ceea ce încerci să corectezi este fapta în sine. Vezi ce nu a mers bine la rezultatul a ceea ce a făcut persoana respectivă și discută cu ea ce trebuie făcut pentru ca în viitor să nu mai greșească.

7. **Asigură-te că ai înțeles ce ți s-a spus înainte de a răspunde.** O foarte mare parte din problemele care apar în comunicare sunt cauzate de neînțelegeri. Nu este important ceea ce spui tu, ci ceea ce aude interlocutorul tău. Ascultă ceea ce ți se spune, iar în cazul în care crezi că nu ai înțeles ceva, repetă ce ai auzit sub formă de întrebare, pentru a primi o confirmare.

8. **Împărtășește.** O comunicare eficientă înseamnă, de fapt, să construiești relații. Prin ele poți avea succes, ceea ce presupune să-ți împărtășești țelurile, scopurile și doleanțele tale.

La fel de valoroase și cu un caracter practic mai mult decât evident pentru optimizarea comunicării apreciez că sunt și recomandările lui Fabrice Lacombe referitoare la **îmbunătățirea modului de comunicare și dirijarea comportamentului înspre o atitudine deschisă** între angajații oricărei structuri profesionale. În fapt este vorba de a ne însuși o anume manieră, de a ne comporta astfel încât să favorizăm comunicarea, să stimulăm dialogul, schimbul de idei și trăiri, ceea ce se dovedește benefic atât individului, cât și grupului. Iată, redate pe scurt aceste sfaturi:

- Când sunt într-un grup, iau cuvântul încă de la primele patru schimburi de replici.
- Accept faptul că punctele de vedere pot fi divergente și încerc să obțin o convergență a obiectivelor.
- Învăț să spun „nu".
- Vorbesc mai tare.
- Îmi ascult interlocutorul, îl las să se exprime.
- Explic, dar nu mă justific.
- Exprim ceea ce simt.
- Îmi exprim ideile, preferințele și opțiunile.
- Îndrăznesc să îmi recunosc deschis greșelile fără a mă devaloriza.
- Îmi clarific obiectivele.
- Îmi încep frazele cu verbe la persoana întâi și evit formulările impersonale.

- Îmi stabilesc un ritual al contactului cu interlocutorii mei.
- Formulez fraze scurte.
- Zâmbesc.
- Păstrez distanța corespunzătoare față de interlocutor.
- Înainte de a lua cuvântul, încerc să-mi relaxez musculatura; adopt o poziție deschisă.
- Mă disociez de interlocutorul meu.
- Mă mobilizez fizic înainte de a vorbi.
- Nu ratez nicio ocazie de a spune „Bună ziua", sau „La revedere".
- Îmi personalizez relațiile folosind numele sau prenumele interlocutorului și cunoscându-i gusturile și pasiunile.
- Pun întrebări clare.
- Privesc în față persoana căreia mă adresez.
- Răspund direct la întrebările care mi se pun.
- Respect înțelegerile făcute (ore de întâlnire, program).
- Îmi termin frazele.
- Când interlocutorul mă enervează, îi găsesc calități.
- Merg drept la țintă.
- Pun în valoare exprimarea interlocutorului meu.
- Chiar dacă am dreptate, recunosc că și punctul de vedere al interlocutorului meu prezintă interes.
- Continuu să vorbesc chiar dacă sunt întrerupt.
- Îmi exprim emoțiile: bucurie, furie, tristețe.

Pentru a realiza un act de comunicare autentic și eficient, rezultat direct al deprinderilor de a comunica, după opinia lui Jean-Claude Abric, este necesar: **să asculți**, adică să iei în considerare punctul de vedere al celuilalt; **să observi**, să fii atent la aspectele nonverbale în comunicare; **să analizezi**, să discerni partea de explicit de cea de implicit, partea observabilă de cea ascunsă; **să controlezi** calitatea și pertinența mesajului și procesele susceptibile de a parazita interacțiunea; **să te exprimi**, față de celălalt, în funcție de interlocutor și natura obiectului comunicării.

În exercitarea actului de conducere, apreciază Meryem Le Saget, specialistă cunoscută în domeniul managementului, trebuie **abandonate o serie de trăsături specifice conduitei șefului tradițional** și care atrag după sine unele schimbări și ce privește conținutul și maniera de exprimare a raporturilor descendente de comunicare, precum:

• ***Convingerea că un bun șef este și un șef iubit.*** Liderul care este iubit nu este întotdeauna și un bun lider. Aceasta nu este neapărat o situație contradictorie. Liderul nu va fi, în toate circumstanțele, un lider iubit, dar acest lucru nu schimbă cu nimic buna calitate a conducerii sale. El trebuie să ia decizii care nu se bucură de aprecieri și, tocmai pentru că aceste decizii sunt nepopulare, trebuie să le ia, chiar dacă este greu să renunțe la asentimentul celorlalți, mai ales când magnetismul său se bazează pe inimă și sensibilitate.

• ***Folosirea biciului și zăhărelului.*** Cel care dă ordine în stil autocrat nu mai are efect asupra celorlalți, care pot să se folosească de o contra-putere, pe cât de discretă, pe atât de puternică, nemobilizându-se decât cu 60% din potențial, adică folosind doar forța inerției.

• ***Punerea propriei persoane în evidență,*** pe o anume scară ierarhică, în contul lucrului realizat de o întreagă echipă. Pare ceva evident și totuși nu este deloc un lucru ușor, având în vedere dorința șefului de a primi felicitări pentru o acțiune reușită și de a-și întări, și pe această cale, poziția de conducător.

• ***Convingerea superiorității,*** motivată de câștigul mai mare, de titlul pe care cineva îl are, sau de faptul că îi conduce pe alții. Este mai bine să nu existe obișnuința de a te identifica cu rolul sau poziția ta, căci, odată cu unele reorganizări, poți să nu mai fi nimic.

• ***Dorința de a avea dreptate cu orice preț,*** chiar cu prețul umilirii celorlalți și al unei argumentări nesfârșite. Oamenii observă foarte repede dacă o decizie este bună. Cel care se cramponează de o hotărâre proastă, doar pentru că el trebuie să aibă întotdeauna dreptate, mai târziu va risca să suporte pagubele. Pe de altă parte, fiecare știe acum că a vrea să ai totdeauna dreptate este un semn de slăbiciune și nu de caracter, ceea ce dezvăluie nevoia de a masca lipsa de încredere în sine însuși.

• ***Tendința de a fi narcisist.*** A te privi pe tine însuți și a găsi că ești formidabil când este vorba să-i antrenezi pe alții într-un anumit proiect este clar că nici aceasta nu este o metodă bună.

• ***A face pe independentul.*** Valorificarea funcției de conducere, încercarea de a avea o mai mare influență asupra celuilalt, ca și de a atrage admirația persoanelor charismatice, pot să ducă la excese de individualism.

În același timp, specialista citată mai sus apreciază că liderul trebuie să dispună de numeroase calități care pot determina

implicarea activă a oamenilor în efortul general pentru îndeplinirea obiectivelor și scopurilor organizației, dintre care menționăm:

• **Capacitatea de a crea un spațiu** care să dea sentimentul de securitate, fără de care oamenii nu pun suflet în lucrare;

• **Credibilitate,** pentru a insufla încredere pe parcursul demersului;

• **Toleranță,** orice contribuție este importantă, fiecare idee este luată în considerare;

• **Generozitate,** a insufla celorlalți, prin simpla sa prezență, dorința de a da tot ce au mai bun în ei;

• **Creativitate,** a-l face pe fiecare capabil să vadă peste un număr de ani;

• **Realism,** întărirea convingerii că nimeni nu va fi singur în viitor că vor păși împreună pentru a-și atinge țelurile stabilite.

Prin dialog, conversație, discurs, schimb de informații, liderul, ca de altfel și noi, „oamenii de rând", urmărește să-și convingă interlocutorii despre justețea propriului punct de vedere, să-i determine să-l accepte și în temeiul valorii lui să treacă la acțiune. Pentru a realiza o comunicare eficientă, a atinge o asemenea finalitate, Dale Carnegie a recomandat să se respecte următoarele douăsprezece principii:

1. **Singura modalitate de a profita de pe urma unei disensiuni este de a o evita.** Există o singură cale prin care să profitați cel mai mult de pe urma unei discuții contradictorii, și anume, s-o eviți. În 90% din cazuri o astfel de discuție se termină lăsând pe fiecare dintre participanți mai convins ca niciodată că are absolută dreptate.

2. **Respectați părerile interlocutorului dumneavoastră.** Nu-i spuneți niciodată că greșește. Nu intrați în dispută cu partenerul, nu-i spuneți că greșește, nu-l provocați, învățați puțină diplomație.

3. **Dacă greșiți, recunoașteți primul și susțineți-vă vina cu convingere.** Când avem dreptate, să încercăm să-i câștigăm pe ceilalți de partea noastră, cu blândețe și tact, iar când greșim – și asta se va întâmpla destul de des, dacă suntem cinstiți cu noi înșine – să ne recunoaștem greșelile de la început și să ne asumăm vina cu tărie.

4. **Dacă vreți să câștigați pe cineva, luați-l cu duhul blândeții.** O veche și înțeleaptă maximă spune că „un strop de miere atrage mai multe muște decât o cană de fiere". La fel și oamenii, dacă vreți să-i câștigați de partea dumneavoastră, convingeți-i mai întâi

că le sunteți prieten sincer. Va fi stropul de miere ce le va cuceri inima, și astfel, după cum bine se știe, se poate ajunge la minte. Bunătatea, prietenia și aprecierea îi pot face pe oameni să-și schimbe părerea mai repede decât orice amenințări sau dezlănțuiri de furie.

5. **Obțineți de la bun început aprobarea interlocutorului dumneavoastră.** Când începeți o conversație, nu puneți pe primul plan lucrurile asupra cărora nu sunteți de acord. Porniți prin a accentua punctele asupra cărora vă înțelegeți. Dacă ai apucat să răspunzi cu „nu", tot orgoliul personal îți cere să rămâi pe poziție, să-ți menții părerea.

6. **Lăsați-vă interlocutorul să vorbească nestingherit.** Majoritatea celor care încearcă să-i atragă pe ceilalți de partea lor vorbesc prea mult. Lăsați-i pe ceilalți să se exprime. Ei știu mai multe despre problemele lor. Ascultați răbdători și deschiși. Fiți sincer. Încurajați-i să-și exprime ideile în întregime.

7. **Lăsați-l pe celălalt să creadă că faci totul din proprie inițiativă.** Nu-i așa că aveți mai multă încredere în ideile pe care le descoperiți singuri decât în cele care vă sunt servite? Dacă este așa, nu credeți că e neinspirat să vă impuneți părerea în fața celorlalți? Nu e mai înțelept să le dați doar câteva sugestii abile și să-i lăsați pe ei să tragă concluziile?

8. **Dați-vă silința să vedeți lucrurile din perspectiva celuilalt.** Încercați să vă puneți în locul celuilalt, să vedeți lucrurile din perspectiva lui și veți afla motivația gândirii și acțiunii lui, poate chiar cheia personalității sale.

9. **Arătați înțelegere față de ideile și dorințele celuilalt.** Dacă vreți să convingeți pe ceilalți să gândească ca dumneavoastră, arătați toți interesul dumneavoastră față de problemele ce îl preocupă.

10. **Faceți apel la sentimentele nobile ale celorlalți.** Baza de pornire să o constituie asumarea sincerității, onestității și deschiderii, acceptarea prezumției că oamenii sunt cinstiți și vor să-și achite obligațiile.

11. **Puneți-vă în scenă ideile.** Nu ajunge să exprimăm un adevăr. El trebuie prezentat astfel încât să apară ca fiind viu și interesant.

12. **Aruncați mănușa.** Fiecare persoană de succes iubește șansa la exprimare de sine, de a-și dovedi valoarea, de a fi cel mai

bun, de a se simți important. Unicul factor important care motivează oamenii este lucrul însuși.

Nu este de prisos să ne reamintim faptul că nici cele mai banale atitudini și restricții cotidiene nu sunt lipsite de conotații variate, de mesaje diferite, precum salutul „bună ziua", „ce mai faceți", „mulțumesc", „la revedere", „mi-a făcut plăcere", „pe curând" ș.a.m.d.; ele nu sunt doar expresii ale politeții ci și raporturi cu o anume încărcătură emoțională, o deschidere spre celălalt, o recunoaștere reciprocă ca ființe umane ș.a. Astfel, în cazul privirii, aceasta poate exprima afirmarea propriei persoane sau disponibilitatea față de ceilalți; axa capului, ne informează asupra poziției de putere dorite; expresiile faciale pot arăta deschiderea sau lipsa acesteia; distanța, care e stabilită în funcție de apropierea dorită în respectiva relație sau intonația care ne informează despre starea emoțională a vorbitorului etc.

Ipostazele mai sus menționate presupun fiecare o anume stare de spirit. Printr-o voce limpede, energică, privire directă, zâmbet, o strângere de mână, o atingere pe umăr sau un sărut pe obraz se transmite mesajul de deschidere, de apropiere, dorința de relaționare. Ele nu pot fi trecute cu vederea, ignorate, căci comunică ceva, transmit un mesaj cu impact în relația dintre cele două părți.

Aceeași atenție trebuie să o acorde liderul și modului în care își exprimă mulțumirile sale pentru o faptă, gest, atitudine sau conduită meritorie săvârșită de un subaltern, cât și atunci când face un compliment. Mulțumirea ca și complimentul, pentru a-și valorifica potențialul stimulativ, trebuie să fie sincere, cuvintele ce le rostim să exprime ceea ce simțim, să fie privit în ochi cel căruia i se adresează, să alegem momentul cel mai adecvat, când persoana respectivă este disponibilă, să fie însoțite de un zâmbet deschis și să induceți sentimentul de bucurie pe care îl trăiți.

Conversația - este una din modalitățile de comunicare interumană care presupune existența a cel puțin doi participanți. Ea se derulează sub forma dialogului și constituie o oportunitate pentru a face un schimb de idei, păreri, opțiuni, de a afla elemente noi, de a transmite și recepta date și informații, de a convinge sau pur și simplu de plăcerea de a discuta, a sta la un pahar de vorbă, de bucurie sau nevoia de a se confesa.

Și în cadrul acestui tip de comunicare se cer respectate câteva reguli de ambele părți, respectiv: concizia, exprimarea clară,

fără ambiguități; respectul interlocutorului; ascultarea activă a acestuia; intervenție în momentul potrivit, fără a-l stingheri pe celălalt, a nu lăsa să-și ducă până la capăt enunțul sau argumentația; aprecierea stimulatorie a cunoștințelor celuilalt și de a valorifica domeniile în care partenerul se dovedește experimentat; prevenirea conformismului, înlăturarea inhibițiilor de orice fel; apropiere, comprehensiune empatică; sinceritate și deschidere reciprocă; delicatețe, sensibilitate, evitarea unor probleme pe care interlocutorul nu le agreează; încurajare periodică, susținerea partenerului prin cuvinte de genul: „da", „desigur", „vă urmăresc", „vă înțeleg", „aveți dreptate" etc.; preluarea unor idei, expresii sau cuvinte din rândul celor utilizate de partener, chiar a unor pasaje scurte din mesajul interlocutorului; formularea unor invitații de a analiza împreună noi aspecte, a vedea problema și din alte unghiuri de vedere; prevenirea clișeelor verbale, a truismelor și platitudinilor, a expresiilor care irită precum: „m-ați înțeles?", „știți dumneavoastră!", „cum să spun", „știu că nu mă exprim clar, dar dumneavoastră sunteți îndeajuns de inteligent să mă înțelegeți".

Momentul în care intervenim în discuție este la fel de însemnat ca și problema pe care o susținem. *Arta conversației* – a scris Dorothy Nevill – *nu înseamnă numai a spune lucrul potrivit la momentul potrivit, ci a nu spune lucruri nepotrivite atunci când te simți ispitit să o faci.*

Interviul este o modalitate prin care se comunică în fapt multe informații, diverse mesaje despre tine, dar și despre lideri, colegii tăi, despre organizația din care faci parte. De aceea el trebuie tratat cu toată seriozitatea, pregătit temeinic sub toate aspectele. Specialiștii în comunicare ne-au spus deja ce trebuie și ce nu trebuie să facem la un interviu. Așadar, pentru a realiza un interviu de succes, este necesar să ne pregătim foarte atent pe tema dată; să utilizăm propoziții scurte, să vorbim folosind limba literară, când nu știm răspunsul la o întrebare, să nu improvizăm, să dăm cu presupusul, ci să recunoaștem deschis „Nu știu."; să ne arătăm zâmbitori, bine dispuși, cu interes și aplecare asupra problemei dezbătute; să ne purtăm cu eleganță, cu politețe și modestie; să vorbim la subiect, să nu întrerupem pe ceilalți, să nu divagăm; să susținem cele afirmate cu argumente credibile; ținuta, vestimentația să fie elegantă, dar fără stridențe și adecvată timpului. De asemenea, este bine de știut și ceea ce **nu trebuie să**

facem la un interviu, respectiv: să nu ne enervăm, să nu jignim, să nu mințim, să nu deformăm realitatea, să nu gesticulăm exagerat, să nu ridicăm vocea, să nu arătăm cu degetul spre interlocutor, să nu comentăm sau să tragem concluzii pe baza a ceea ce am auzit de la alții, să nu facem aprecieri pe seama orientării religioase, politice, sexului sau vârstei etc.

Pentru reușita interviului, indiferent că sunteți persoana care conduce interviul sau persoana intervievată se impune respectarea și a altor cerințe precum:

- Precizați-vă ce veți spune.
- Adunați informațiile cele mai semnificative despre subiectul abordat dar și despre persoanele participante.
- Întocmiți o listă cu întrebările pe care intenționați să le puneți și informațiile pe care apreciați că trebuie să le obțineți în timpul interviului.
- Evitați să vorbiți mult, păstrați-vă atenția și concentrarea pe tot timpul interviului.
- Păstrați o imagine atrăgătoare, zâmbiți când este cazul.
- Notați-vă ceea ce credeți că este demn de reținut și folosit ulterior.

Curriculum vitae este și el un mijloc prin care se comunică multe despre personalitatea, pregătirea și rezultatele muncii celui care îl semnează atunci când el este întocmit corect. În fapt, acesta constituie sau ar trebui să constituie un raport edificator despre potențialul de muncă și creație al solicitantului, profesionalismul și experiența sa, realizările de până atunci, dar și despre aspirațiile sale, dorințele de împlinire și afirmare.

Pentru a-și atinge scopul – acela de a convinge angajatorul că tu, solicitantul, ești persoana cea mai potrivită pentru postul vacant, – se cer cunoscute și respectate câteva linii directoare precum:

- sintetizează totul pe o singură pagină pentru ca C.V-ul să poată fi parcurs cu ușurință. În varianta că aveți o istorie mai îndelungată sau ați publicat diverse lucrări, studii, comunicări, le puteți scrie separat, pe o pagină suplimentară;
- notați numele, adresa, numărul de telefon chiar la începutul C.V.-ului, urmate de denumirea postului pentru care trimiteți C.V.-ul;
- limitați-vă la a descrie aptitudinile profesionale, funcțiile deținute anterior, realizările obținute; evitați menționarea

detaliilor personale nesemnificative și folosirea adjectivelor ca „foarte apreciat", „excepțional", „remarcabil" etc.;

• nu precizați persoanele de la care se pot lua referințe, și nu menționați numele foștilor și actualilor dumneavoastră șefi. Aceasta dacă va fi cazul, le transmiteți cu ocazia interviului de angajare. Dacă veți aprecia ca necesar consemnați la sfârșitul C.V.-ului: „Referințe se pot da la cerere".

• lăsați margini mari la începutul, josul și lateralele paginii și folosiți gruparea și spațiile potrivite în cadrul textului, făcând astfel mai ușor și mai plăcut de citit C.V.-ul.

Revenind la problema abilităților de comunicare, să consemnăm și recomandările lui Stancu Șerb privind ce trebuie să facem pentru a fi buni vorbitori:

• Evitați să arătați prea multă încredere în dumneavoastră de la început, pentru a nu apărea arogant. Este bine să arătați modest, sincer, cu probitate în fața auditoriului.

• Pe parcurs luați o atitudine mai fermă, pentru a vă defini poziția față de auditoriu.

• Aveți libertatea de invenție și obligația adaptării vorbirii la situații diferite, la reacția publicului.

• Folosiți principiile și regulile logicii, ale judecății limpezi, ale gândirii corecte, ale raționamentului.

• Faceți demonstrațiile convingător, susțineți-vă ideile cu fapte și argumente.

• Respingeți elegant, dar cu rigoare, ideile de neacceptat, evitând o argumentare care ar putea fi folosită de adversar.

• Faceți aluzii subtile, care completează discret argumentația logică, dar și cu caracter de premeditare; menționați un fapt dând impresia că acest lucru este făcut în treacăt, dar în realitate subliniindu-l în mod aparte.

• Când este cazul, folosiți revenirea deliberată la o idee, un fapt, un argument, dând aparență unei simple erori de expresie.

• Fiți concis în recapitularea problemelor, ferm în afirmații, patetic pentru a deveni convingător în mod afectiv la ceea ce spuneți, pentru a-i conferi dinamism și credibilitate.

• Ajutați-vă pe parcursul vorbirii de gesturi, mișcări, atitudini adecvate pentru a mări puterea de a convinge.

Cum poate liderul – dar și noi ceilalți –, să știe dacă este un bun comunicator? Nu este o întrebare retorică, dar nici prea dificil de răspuns la ea dacă va folosi câteva modalități care ne evidențiază capacitatea sa comunicațională de genul:

• **să se asculte când vorbește.** Întrucât în timp ce vorbim suntem preocupați de ceea ce urmează a spune în continuare, practic nu mai auzim propriile cuvinte. Dacă renunțăm să mai gândim la ce urmează a rosti în comunicarea noastră, dacă încetinim puțin ritmul vorbirii ne vom putea auzi și astfel ne autocreăm posibilitatea de a corija eventualele defecte;

• **privitul în oglindă.** Utilizați în acest scop o oglindă de dimensiuni mai mari prin care să vă vedeți imaginea întreagă și să analizați pe ansamblu și apoi pe părți hainele, pieptănătura părului, expresia feței, a privirii, ținuta în general, impresia pe care o veți face celorlalți. Vă satisface sau mai trebuie aduse unele corecții?

• **înregistrarea vocii,** permite verificarea atentă a pronunției, vitezei rostirii, tonul și variațiile vocii. Este o modalitate practică și simplu de folosit și care vă transmite multe semnale în legătură cu calitățile și impactul vocii dumneavoastră. La fel de expresivă poate fi și înregistrarea pe caseta audio, care vă va atenționa asupra unor gesturi neadecvate, expresii ale feței neplăcute, ticuri verbale și alte stângăcii.

• **solicitarea unor aprecieri** despre cum comunicați de la persoane foarte apropiate, examinați apoi cât mai obiectiv cu putință ceea ce vi s-a spus.

Din cele prezentate mai sus în acest capitol, se confirmă ceea ce a susținut atât de convingător și George Grisham când aprecia că: *Gradul nostru de stăpânire a comunicării cu lumea exterioară va determina gradul nostru de reușită în relațiile cu ceilalți – pe plan personal, afectiv, social și financiar.* De asemenea, având în vedere faptul că tot ceea ce facem în viață este determinat și de modul în care comunicăm cu noi înșine, trebuie să conștientizăm că și ceea ce se produce în interiorul nostru – trăiri de genul bucuriei, satisfacției, dragostei, extazului, fericirii sau a celor opuse nefericire, insatisfacție, tristețe, îngrijorare, neîncredere, pesimism etc. sunt rezultatul modului cum comunicăm cu noi înșine. Felul în care ne simțim, gândim, trăim și acționăm, sensul pe care îl dăm tuturor lucrurilor ce ne înconjoară este rodul interpretării personale a ceea ce vi se întâmplă, interpretare care are loc printr-un dialog interior, un schimb de idei și poziții în sinele nostru. Permanent omul utilizează două tipuri de comunicare, mai întâi cea cu noi înșine și, apoi, comunicarea cu exteriorul, cu ceilalți

semeni. Prin urmare, ambele tipuri de comunicare se cer avute în vedere tocmai pentru a putea realiza o comunicare eficientă.

În comunicarea cu noi înșine, cu sinele, sau cum se exprima Kevin Hogan, „vorbitul de unul singur" trebuie să respectăm următoarele patru reguli:

1) Faceți declarații de expectativă față de dumneavoastră înșivă. Aceste declarații sunt enunțuri certe și bazate pe cunoștințe ce afirmă că ceva este, ceva ce noi încă nu vedem. Gândul precede manifestarea, prin urmare receptați „gândul ca lucru".

2) Faceți declarații față de dumneavoastră înșivă, știind că cuvintele implică începutul procesului de manifestare.

3) Faceți declarații la timpul prezent. Ceea ce vă este necesar se afirmă la prezent.

4) Fiți sincer cu dumneavoastră înșivă.

Specialistul în comunicare citat mai sus ne indică ce să urmărim a avea în vedere în dialogul cu noi înșine, ce scopuri specifice în viață să vizăm exprimate printr-o frază sau propoziție scurtă ce vor trebui repetate de mai multe ori pe tot parcursul zilei, de genul:

1. În fiecare zi învăț mai multe despre scopul vieții mele.
2. În fiecare zi trăiesc mai hotărât să-mi ating scopul.
3. Azi sunt îndrăgostit de viață.
4. Azi mă plac pe mine însumi.
5. Aduc schimbări pozitive în lume.
6. Dăruiesc mai multe din mine celor pe care îi iubesc.
7. Acum percep problemele ca pe niște provocări.
8. Hotărăsc în mod conștient cum să-mi folosesc timpul.
9. Mă bucur că sunt răspunzător de viața mea.
10. Azi sunt persoana care aleg să fiu.
11. Știu că lumea ar fi altfel dacă eu n-aș fi aici.
12. Hotărăsc în mod conștient la ce să mă gândesc.
13. Mi-e ușor să mă îndrept spre realizarea gândurilor mele.
14. Azi îmi creez în minte un trup mai sănătos.
15. Îmi devine tot mai clar cum poate viața mea să-mi marcheze scopul existenței.

Unele aspecte specifice îmbracă procesul comunicațional derulat pe **timpul pregătirii celui care urmează să se prezinte la superiorul său, în audiență deci**. Sunt de folos, în acest sens, respectarea unor reguli, precum:

• Pregătiți-vă cu grijă în vederea prezentării la audiența ce vi s-a acordat. Gândiți atent la problema ce o aveți de exprimat, la

argumentele ce le veți utiliza. Deopotrivă să acordați atenție modului în care vă îmbrăcați adecvat anotimpului, orei, fără stridențe și cu decența cuvenită.

• Prezentați-vă la locul audienței ceva mai devreme decât ora stabilită, este posibil ca cineva dintre cei înscriși înaintea dumneavoastră să fi renunțat.

• Verificați încă o dată dacă ceea ce doriți să solicitați se încadrează în limitele legii, a posibilităților instituției respective. Dacă cererea nu este de acest fel, renunțați la intenția de a cere să fiți primit în audiență.

• Expuneți-vă problema care vă preocupă în mod concis, la obiect și cu argumentele de rigoare. Evitați consumul inutil de timp, explicațiile nerelevante sau autoprezentarea poziției dumneavoastră drept persecutat sau victimă a altor persoane. Nu recurgeți la văicăreli, lacrimi, promisiuni sau amenințări. Fiți sobri și demni.

• Nu încercați să obțineți acordul de care aveți nevoie, oferind, direct sau indirect, cadouri sau servicii.

• Nu începeți niciodată expunerea unei doleanțe în mod negativist, cu reproșuri, cu încriminări. Prezentați în așa fel lucrurile încât cel care vă ascultă să fie nevoit să vă aprobe. În acest fel, îi va veni ușor, ca în final, să spună: de acord, aveți dreptate, vom rezolva problema în cel mai scurt timp.

Din aceeași perspectivă a derulării unei comunicări eficiente sunt de certă utilitate cunoașterea și respectarea de către lider a cerințelor **pe timpul când acordă audiență**, precum:

• Dacă vreți să faceți impresie bună asupra solicitanților, trebuie să îi faceți să creadă că vă interesează problemele lor. Iar ca să vă creadă, trebuie să vă intereseze cu adevărat.

• Nu vă lăsați surprinși sau derutați de insistența sau caracterul ultimativ ori uneori chiar amenințător al atitudinii solicitantului. Nu uitați că 99% dintre oamenii care nu solicită o audiență decât atunci când sunt convinși că nu mai au nicio ieșire. Așa se explică și tensiunea, nerăbdarea și îngrijorarea ce-i definește.

• Respectați cu strictețe orele de audiențe stabilite.

• La intrarea în încăpere a solicitantului, ridicați-vă de pe scaun, răspundeți cu amabilitate și bunăvoință salutului. La plecare, din nou ridicați-vă de pe scaun, strângeți mâna, răspunzându-i la salut (femeilor nu li se strânge și nu li se sărută mâna; ele pot fi conduse, la plecare, până la ușă).

• În fața oricărui solicitant, amintiți-vă că ați fost și dumneavoastră în postura lui. Ca atare, tratați-l așa cum ați fi dorit să fiți dumneavoastră tratat.

• Nu primiți în vizită și nu discutați cu prietenii sau alte cunoștințe în orele de audiență, lăsându-i pe solicitanți să aștepte la ușă.

• Ascultați-i pe solicitanți cu atenție și răbdare, chiar dacă mai divaghează, dacă intră în detalii nesemnificative; când divagațiile sunt prea supărătoare, dirijați prin întrebări care să arate curiozitate și nu negarea lor și nici nerăbdare și agasare.

• Notați elementele principale expuse de solicitant.

• Indiferent de situație, nu vă arătați enervarea și nerăbdarea, nu ridicați tonul, nu amenințați, păstrați-vă calmul și decența.

• Explicați solicitantului ce puteți aproba și ce nu, care vă sunt limitele competenței dumneavoastră, în ce probleme este necesar să vă consultați cu ajutoarele dumneavoastră și alți specialiști.

• Sunați la telefon, de față cu solicitantul, la persoana spre care îl îndrumați să meargă, rugând-o să soluționeze problema.

• Evitați promisiunile, înainte de a vă consulta cu persoanele competente de a analiza concret resursele de care dispuneți pentru a satisface cererea, în limitele prevederilor legale.

• Încheiați audiența într-o notă de amabilitate, seriozitate și respect reciproc. Exprimați-vă satisfacția creată de oportunitatea cunoașterii partenerului și asigurați-l și pentru viitor de toată înțelegerea dumneavoastră.

Un moment deosebit pentru viața organizației este și cel al **primirii în structura instituției a celui care a fost angajat** și pentru care conducerea a emis decizia respectivă.

Pentru a se integra mai repede la noul loc de muncă, a cunoaște cerințele funcției sale potrivit fișei postului, a trece cât mai repede posibil la îndeplinirea atribuțiilor sale, a cunoaște noii colegi de muncă, a coopera cu ei, a cunoaște sistemul de norme și valori proprii organizației în care a intrat, cerințele deontologice specifice activității sale, cu noul angajat trebuie să se discute intens și o perioadă îndelungată, până la acomodarea sa cu imperativele serviciului, cu atitudinile și conduita ce se cere acestuia.

Cum e și firesc și de bun augur, primirea noului angajat se recomandă să o facă chiar liderul organizației care cu toată condescendența și deschiderea va întâmpina pe cel nou sosit în biroul

său sau în spațiul rezervat protocolului. După urarea de bun venit și exprimarea încrederii depline că va deveni un angajat serios, liderul îi va prezenta pe scurt istoricul instituției, organigrama acesteia, rezultatele obținute în ultimii ani, obiectivele ce urmează a fi atinse, perspectivele ei de dezvoltare pe termen mediu și lung, unde își va concentra atenția și preocupările noul angajat. După ce va da curs, cu amabilitate și interes real la eventualele întrebări, îl va conduce personal sau un colaborator al său la locul de muncă încredințat, îi va prezenta noii colegi de muncă, îi va menționa facilitățile de care va beneficia și îl va asigura de tot sprijinul de care va avea nevoie și pe care, de va fi cazul, să-l ceară fără nicio reținere.

După parcurgerea demersului conturat mai sus, angajatul trebuie să rămână cu impresia că aici este o instituție bine organizată și condusă, cu un personal competent, că ordinea, disciplina și munca de calitate definesc această instituție și că a făcut o alegere deosebit de bună. Deci, în urma discuției cu el, a modului cum a fost tratat, noul salariat să aibă un sentiment de satisfacție, de încredere că trebuie la rândul său să se străduiască să-și intre pe deplin în îndeplinirea atribuțiilor profesionale ce i-au fost încredințate.

Unele aspecte delicate, sensibile și nu ușor de depășit conține **comunicarea deciziei celui concediat**. Într-o asemenea ipostază liderul trebuie să respecte o serie de cerințe, precum: păstrarea calmului în relația cu concediatul; condensarea discuției astfel încât aceasta să fie cât mai scurtă; evitarea angajării la discuții, polemici sau negocieri; onestitate, prezentarea deschisă, fără ocolișuri, a cauzelor care au determinat conducerea să ia decizia de concediere; parcurgerea următoarelor etape – informarea persoanei în cauză că s-a luat decizia irevocabilă de a fi concediată; precizarea faptului că s-au urmat toate procedurile legale; ce anume are de făcut pentru a-și lichida toate obligațiile față de societatea respectivă; după caz, acordarea unui ajutor pentru a-și găsi un nou loc de muncă potrivit pregătirii și experienței sale.

Toate asemenea „precauții" se justifică pentru cel puțin două motive: grija firească ce trebuie să o manifeste conducerea organizației pentru fiecare om în parte, expresie concretă față de nevoia de a fi lângă el și într-o asemenea situație deloc plăcută; în al doilea rând se are în vedere ecoul atitudinii și modului de comportare al liderului în situația dată care se va auzi negreșit de către ceilalți

salariați și care, firește, vor aprecia poziția conducerii într-o astfel de problemă ce va face inevitabil obiectul unor comentarii și evaluări.

Un „algoritm de lucru" relativ asemănător în anumite privințe se aplică și în cazul **sancționării unui salariat**. Critica, admonestarea, avertismentul sau una din sancțiunile legale se recomandă a se comunica, de regulă, între patru ochi, doar cu cel în cauză întrucât s-a dovedit că este mai ușor de receptat, nu are de îndurat privirea și judecata celorlalți.

Pentru o asemenea „misiune" liderul trebuie să se pregătească temeinic în sensul de a cunoaște la zi activitatea și rezultatele muncii sale, dacă a mai fost pedepsit și pentru ce fel de abateri, cazul concret ce a impus acum sancționarea acestuia, în ce împrejurări, ce reglementări au fost încălcate, ce efecte negative a avut fapta respectivă, dacă a făcut-o în mod intenționat sau accidental, cu totul întâmplător, ce atitudine, ce reacție va avea cel în cauză la aflarea sancțiunii ce i se va comunica etc.

Șeful celui pedepsit va trebui să fie anunțat din timp de întâlnirea ce urmează a avea loc, motivul convocării și locul desfășurării pentru a i se da celui sancționat posibilitatea să se pregătească, să explice cauzele ce au determinat fapta încriminată.

Se recomandă ca începutul discuției să nu-l reprezinte reproșurile, criticile asupra ei ci să se pornească de la unele aspecte pozitive ale salariatului ce a săvârșit abaterea, de la faptul că nu îl caracterizează un asemenea comportament, că este un moment neplăcut dar nepremeditat, că are convingerea că nu se va mai repeta și că salariatul dispune de calitățile și experiența necesare pentru a evita pe viitor asemenea abatere.

În situația când după ce i s-a prezentat decizia de sancționare, motivațiile care au stat la baza adoptării ei, cel în cauză o respinge, apreciind că este neîntemeiată sau exagerată, liderul organizației sau altă persoană împuternicită de către conducere va trebui să-și păstreze calmul și în termeni ponderați, politicoși să aducă argumentele cele mai convingătoare care să releve culpa certă a celui pedepsit, să i se comunice că și în viitor dacă va avea o atitudine refractară, de respingere fără just temei, sancțiunile pot fi mult mai aspre. În ambele ipostaze – de receptare, de asumare a vinovăției sau de încercare de respingere a acuzațiilor ce i se aduc –, liderul va recomanda sancționatului , cu tactul dar și cu fermitatea necesară, să reflecte mai profund asupra împrejurărilor

în care a avut loc incidentul, să tragă concluziile cuvenite pentru ca greșeala respectivă să nu se mai repete. Cu alte cuvinte, se va urmări ca momentul neplăcut să fie depășit, să se încheie într-o notă optimistă în sensul că, după caz, desigur, conducerea instituției apreciază, pe ansamblu, activitatea persoanei sancționate, are încredere în potențialul său, că pe viitor comportamentul său va fi cel dorit și conducerea organizației îi va urmări activitatea pentru ca aceasta să se situeze la nivelul standardelor instituite.

O activizare deosebit de intensă are loc sau mai bine zis ar trebui să aibă loc în perioadele în care în cadrul organizației urmează să intervină o serie de **schimbări** impuse de necesitatea creșterii performanțelor acesteia, a randamentului muncii. Este un moment important în viața organizației și care solicită intens capacitățile comunicaționale ale conducătorului.

Conducerea organizației trebuie să cunoască preocupările și îngrijorările oamenilor, faptul că aceștia așteaptă răspunsuri clare la întrebări de genul: în ce constă schimbarea?, de ce este nevoie de schimbare; ce nu este funcțional în sistemul actual?; ce impact va avea schimbarea în ce ne privește?; voi pierde sau voi câștiga în urma schimbărilor?; ce trebuie să facem în acest context?; va fi mai bine sau dimpotrivă?, etc. Pe măsură ce vor primi răspunsuri limpezi și argumentate și motivarea lor, gradul de implicare în procesul de implementare a schimbărilor vor fi mai profunde.

Pentru a înfrânge rezistența inevitabilă față de înnoiri, de modernizări prin adoptarea unor noi sisteme de lucru, liderul organizației, conducerea acesteia trebuie să acționeze în următoarele direcții: să ajute pe oameni să înțeleagă necesitatea schimbării; să prevină dezinformarea; în cazul unor greșeli să nu alarmeze sau pericliteze oamenii; să răspundă prompt, deschis și cu toată onestitatea la întrebările ce le vor pune angajații; să asculte cu atenție opiniile și sugestiile salariaților, să selecteze și să le promoveze pe cele viabile; să prezinte convingător viitorul organizației, performanțele ce se preconizează a se înregistra, efectul lor asupra vieții și muncii personalului; să aducă unele corecții la deciziile inițiale în situația în care evoluția evenimentelor nu a confirmat soluțiile adoptate; să dovedească răbdare și tact în procesul de implementare a noilor sisteme, de a lucra pe noile coordonate; să evidențieze, prin laude, încurajări și alte mijloace stimulative pe cei care obțin deja realizări potrivit noilor standarde de muncă; să organizeze frecvent întruniri cu salariații pe

structuri și specialități pentru a clarifica cu promptitudine o serie de probleme ce au apărut pe parcurs; să informeze operativ pe angajați despre progresele înregistrate, dar și despre eventualele greșeli, eșecuri sau dificultăți apărute, să încurajeze circulația informațiilor de jos în sus, de la salariați la conducere etc.

Toate asemenea preocupări implică o comunicare formală și informală activă, ascendentă și descendentă, scrisă sau verbală, deosebit de vie și axată pe problemele concrete ale procesului de implementare a schimbărilor, a angajării motivate a oamenilor în înnoirea sistemelor de lucru și pe această cale în creșterea performanțelor. Printr-o comunicare fluentă și de substanță, oamenii vor înțelege rațiunile care au stat la baza schimbărilor, necesitatea obiectivă a operării lor, faptul că prin intermediul lor și avantajele pentru fiecare în parte vor fi certitudine, o realitate, o promisiune îndeplinită.

Unele particularități și accente îmbracă comunicarea în **momentele de criză** ce pot și chiar apar în anumite împrejurări. Comunicarea este un instrument indispensabil în rezolvarea crizelor. Potrivit teoriei organizațiilor „Criza este o situație neașteptată, care pune în discuție responsabilitatea organizației în fața marelui public și care amenință capacitatea ei de a-și continua, în mod normal, activitatea." (Patrick d'Humïeres). Din această definiție, ca de altfel și din multe altele consemnate în lucrări de referință, se desprind caracteristicile de bază ale crizelor, respectiv declanșarea relativ neașteptată, apariția unor efecte negative, impactul potențial asupra întregii organizații.

Sub aspectul gestionării ei, se vizează, în principal, două dimensiuni: a) **organizațională** – acțiunile ce le întreprinde organizația pe timpul crizei și b) **comunicațională** – modul cum se gestionează comunicarea cu angajații și cu organizațiile din exterior.

Specialiștii în managementul crizei recomandă ca, încă de la apariția primelor indicii de declanșare a crizei să se elaboreze de către conducerea organizației un plan de gestionare a crizei, demers care presupune (cf. Dianei Maria Cismaru, *Comunicarea internă în organizație*, Editura Tritonic, 2008) parcurgerea mai multor etape, respectiv:

a) alcătuirea unei liste cu cauze și modele de crize posibile consultând și istoricul organizației pentru a identifica asemenea evenimente și modul cum s-a reacționat la ele;

b) realizarea unei evaluări a riscurilor de criză pentru fiecare tip și a impactului specific;

c) detalierea strategiilor, mesajelor și publicurilor implicate, cum se vor transmite mesaje și de către cine;

d) măsurile ce vor fi luate în plan intern.

Din punctul de vedere al comunicării interne se impune intensificarea fluxului de informații pentru a ține la curent angajații privind evoluția crizei, a efectelor ei și cu atitudinea ce trebuie să o aibă față de criză, exercitarea unui control mai mare asupra informațiilor ce se duc spre exterior, coordonarea acestora astfel încât în afara organizației să se iasă doar cu un punct de vedere unitar, necontradictoriu sau confuz.

Comunicarea în situații de criză trebuie să fie – mai mult ca oricând – coerentă, continuă și credibilă, să apeleze la o paletă cât mai largă de mijloace, să nu se încerce a nega sau a ascunde apariția crizei față de mass-media, să se asigure o bună informare și, desigur, operativă și corectă a jurnaliștilor, să se răspundă echilibrat, pe un ton moderat, la eventualele critici ale presei.

Când apare o situație de criză, este foarte importantă informarea și utilizarea oricărui mijloc pentru a comunica angajaților și ce s-a mai petrecut. Primul pas în soluționarea crizei este obținerea de informații despre situația reală și înțelegerea elementelor situației de criză – cauze, efecte, măsuri, prognoze etc. Dialogul eficient este important pentru controlul situației de criză. Conștientizarea, flexibilitatea, schimbul de informații alcătuiesc un trunchi important pentru controlul situației dificile ivite. Sunt valoroase întrucât concură nemijlocit la eficientizarea comunicării pe timp de criză următoarele reguli de conduită în relația cu mass-media: mass-media să nu fie ignorată sub nicio formă; declanșarea procesului comunicațional imediat după semnalarea crizei; concentrarea mesajelor pe ceea ce se întreprinde în vederea soluționării crizei; răspunsuri favorabile la invitațiile mass-mediei, dar cu condiția pregătirii temeinice a celor care au fost invitați; obțineți dezmințiri pentru relatările inexacte. *Secretul unei comunicări utile în situațiile de criză este transformarea organizației care se află în centrul crizei în singura sursă autorizată să dea informații în legătură cu ce s-a întâmplat și cu ce se va face în privința acestui lucru.* (M. Rogester și Y. Larkin)

Indiferent de domeniu, crizele sunt inevitabile. Un telefon alarmant, un articol într-un ziar important, cu mare audiență, o

știre sau un comentariu la un post de radio sau televiziune pot da semnalul pentru o criză, care, de regulă, produce efecte dezorganizatoare. Pentru a le preîntâmpina, a le face față cu pierderi cât mai mici, specialiștii recomandă să se elaboreze **un plan de comunicare** care să vizeze câteva aspecte importante, de genul:

- identificarea punctelor de criză pe care fiecare organizație le are;
- identificarea scenariilor probabile, precum și a soluțiilor de adoptat;
- strângerea de informații, clasificarea și analiza lor;
- constituirea unei echipe de criză și instruirea ei asupra a ceea ce are de făcut;
- desemnarea unui purtător de cuvânt care să reprezinte întreaga organizație;
- verificarea funcționalității tuturor rețelelor de comunicație;
- reactivarea tuturor relațiilor cu mass-media, legătura permanentă cu reprezentanții acestora. La toate întrebările acestora să se răspundă corect și prompt. Nu trebuie prezentate mass-mediei fapte parțiale sau neverificate care să inducă în eroare, să creeze confuzii.

În relația cu reprezentanții mass-media, trebuie să se respecte unele reguli precum: • să transmită la timp informațiile solicitate; • să accepte accesul neîngrădit al reporterilor și colaborarea cu aceștia; • să pună la dispoziția acestora materialele necesare pentru documentare; • să fie prietenos, deschis la dialog și receptiv în relațiile cu presa etc. În orice relație cu mass-media se recomandă, totodată, a se ține cont de așa-zisele 12 porunci în dialogul cu presa:

1. Cunoaște-ți mesajul!
2. Cunoaște-ți auditoriul!
3. Ascultă cu atenție întrebarea!
4. Răspunde la întrebare!
5. Fii pozitiv!
6. Nu minți!
7. Nu spune niciodată: „Nu comentez!"
8. Nu spune niciodată mai mult decât știi!
9. Nu spune niciodată ceva ce nu vrei să se citeze!
10. Încearcă să deții controlul dialogului!
11. Fii tu însuți!
12. Adu-ți aminte mereu de cele 12 porunci!

De asemenea, specialiștii în comunicare recomandă ca orice demers spre presă să răspundă la întrebarea de bază: • Cine?, • Ce?; • Când?; • Cum?; • Unde?; • De ce?, iar comunicatul de presă (piesa de rezistență a dialogului cu jurnaliștii) trebuie să fie redactat într-un limbaj accesibil, fără termeni prea tehnici și preționități, concis și cu fiecare afirmație bine argumentată, astfel încât el să poată fi dat publicității în forma respectivă.

Un autentic test privind competența comunicațională îl dă liderul, dar și alte persoane pe timpul derulării unor **negocieri**. Negocierea poate fi definită ca o formă principală de comunicare în situații dificile, un complex de procedee, de acțiuni precum întâlniri, contacte, consultări, tratative desfășurate între doi sau mai mulți parteneri în scopul realizării unei înțelegeri.

Prin termenul de negociere se desemnează procesul pe care îl derulăm pentru a ne satisface anumite necesități atunci când ceea ce dorim este sub controlul altora. Orice dorință pe care o urmărim să ne-o îndeplinim, orice necesitate pe care suntem obligați să ne-o satisfacem sunt potențiale situații de negociere. *Negocierea* – scrie G. Kennedy –, *este procesul în care două sau mai multe părți, având obiective comune și conflictuale, dezbat posibilitățile unui eventual acord.*

Sunt numeroase situații de comunicare care se desfășoară cu scopul negocierii, stare în care fiecare dintre părți dorește să câștige, să se rezolve problema în favoarea sa. A negocia eficient înseamnă a acționa astfel încât, în final, să se obțină un acord acceptat de ambele părți, ceea ce presupune folosirea unor tehnici de negociere bazate pe o atitudine de deschidere față de interlocutor, utilizarea metodelor de rezolvare a problemelor (cine?, ce?, unde?, când?, cât?, cum?, cu ce scop?) și tehnicile de comunicare (ascultare, interogare, deschidere).

Negociatorul trebuie să dovedească calm, autocontrol, să nu lase loc nervozității, iritabilității, supărării, mâniei, agitației sau apatiei, toate acestea afectând însăși procesul de comunicare între părți. El trebuie să știe când să vorbească și să asculte, cum să împărtășească emoțiile, cum să-și complimenteze partenerii și să le câștige simpatia. De asemenea, să reținem faptul că negociatorul are posibilitatea de a-și alege stilul cel mai potrivit pentru a acționa adecvat în condițiile concrete existente acolo, respectiv: stilul combatant – să influențeze partenerul prin persuasiune,

stilul cooperant – să identifice opțiunile mutual avantajoase și stilul supus – să-și micșoreze din pretențiile formulate inițial.

În lucrările consacrate negocierii se apreciază că putem vorbi de patru faze de pregătire a negocierii și de șase pași care trebuie urmați efectiv.

Cele patru faze ar putea fi: 1) **pregătirea,** desemnând ce vrea partea care propune negocierea; 2) **dezbaterea,** privind ce vrea cealaltă parte; 3) **propunerea,** urmărind ce se poate negocia și ce nu; 4) **negocierea propriu-zisă** sau cu ce se poate face schimb.

Cele șase etape sau pași ai negocierii constau în:

1) pregătirea negocierii (stabilirea obiectului negocierii, evaluarea cazului celeilalte părți și evaluarea punctelor tari și a punctelor slabe);

2) elaborarea unei strategii;

3) începerea negocierii, include începutul propriu-zis și stabilirea a ceea ce se va discuta;

4) clarificarea pozițiilor celor două părți (obținerea informațiilor, testarea argumentelor și pozițiilor, folosirea intervalelor de timp și a amânărilor);

5) negocierea (obținerea concesiilor, depășirea impasurilor, încercarea de a obține un acord);

6) încheierea negocierii (se urmărește formularea unui acord și asigurarea aplicării lui).

Pentru construirea încrederii între părți se cer respectate câteva principii, precum: raționalitatea, înțelegerea, comunicarea, responsabilitatea, influența necoercitivă și acceptarea. De asemenea, pentru reușita convorbirilor în cadrul negocierilor ce se poartă, specialiștii recomandă a se evita o serie de **greșeli** precum: sindromul ***„sensului unic"***, care apare atunci când negociatorii au decis deja înainte ca negocierile să înceapă, care sunt datele de bază ale cazului și care sunt soluțiile ce se impun; sindromul ***„câștig-pierdere"*** – atunci când se apreciază că dezbaterile trebuie să conducă neapărat la câștigul unei părți și la pierdere de către partea cealaltă; sindromul ***„mersului la întâmplare"*** – când problemele sunt abordate teoretic, când discuția nu este focalizată; sindromul ***„evitării conflictului"*** – determinat de neabordarea aspectelor esențiale, practic de nerezolvarea problemei aflate în litigiu; sindromul ***„capsulei timpului"***, care se naște atunci când nu se iau în considerare condițiile concrete, se analizează aspecte scoase din contextul real al problemei.

Ioan-Ovidiu Pânișoară recomandă ca într-o negociere să fie urmărite întrunirea a câtorva caracteristici proprii unei comunicări eficiente, respectiv: • folosirea argumentelor ambelor părți; • exprimarea concluziilor, utilizarea unui limbaj comun; • caracteristicile de specificitate și adresabilitate utilizate în comunicare; • evitarea diluării argumentelor, folosirea argumentelor directe și categorice; • întrebări deschise și atmosferă pozitivă de respect reciproc.

Valoare practică certă au și regulile unei comunicări eficiente, specifice pentru purtarea negocierilor, precum cele elaborate de G. Brining:

• realizarea unor structuri clare, inteligibile și elastice a propozițiilor;

• folosirea unor propoziții scurte și în care să fie exprimate idei finalizate;

• folosirea pauzelor, care au rolul de a crește atenția și de liniștire, de accentuare a celor afirmate și de oferire a unor posibilități de respirație;

• dezvoltarea vocabularului activ, al cărui volum și calitate sporește influența celor spuse;

• folosirea în vorbire, în locul substantivelor, deseori abstracte, a verbelor care fac expunerea mai activă și care formează tablouri concrete;

• utilizarea formelor diatezei active a verbului și mai puțin a formei diatezei pasive, care creează o anumită distanță între parteneri și care au o încărcătură emoțională minimă;

• renunțarea la construcțiile impersonale, care creează distanță între parteneri;

• clarificarea noțiunilor chiar de la începutul conversației.

Particularități și noi cerințe îmbracă comunicarea atât în privința **zvonurilor, a manipulării, cât și a existenței fenomenului numit în vorbirea curentă „radio-șanț"**.

În ceea ce privește prima situație, zvonul se știe că el reprezintă un mesaj (informație) ce se vrea autentic și cu caracter de noutate, despre un anume fenomen sau eveniment produs sau pe cale să se producă și care circulă în absența, în paralel sau în contra informațiilor transmise prin mijloacele oficiale de comunicare. Zvonul este o modalitate conștientă de inducere în eroare a oamenilor. El constituie un tip specific de informație care apare spontan din cauza unui vid informațional sau este difuzat de cineva cu un anume scop.

Zvonul are un caracter tendențios, ambiguu și greu verificabil într-un interval de timp scurt. El apare, în majoritatea cazurilor, pe fondul absenței sau insuficienței informației oficiale, al lipsei de credibilitate și pertinenței acestora. De regulă, zvonurile nu sunt în totalitate false, ci cuprind un amestec de adevăr și minciună. Cei care lansează zvonuri mizează pe nevoia de informație la zi, fie labilitatea psihică a celor cărora le este adresat, pe speranțele și temerile lor, precum și pe înclinația acestora de hiperbolizare, de amplificare a anumitor aspecte și dorința lor de a apărea în fața celorlalți drept persoane bine formate.

Unii specialiști, precum Denis McQuail, consideră că zvonul este un proces de comunicare centrat deopotrivă pe o anumită situație și pe un anumit conținut; el are totodată gradul cel mai redus de formalizare și instituționalizare, fiind caracterizat prin spontaneitate, promptitudine și improvizație.

Având în vedere efectele novice ale zvonului asupra stării de spirit, motivației și implicării personalului în acțiune se impune a fi intensificat și diversificat procesul de comunicare pentru prevenirea și combaterea lui. *Efectul zvonurilor asupra oamenilor* – scrie Jean-Noël Kapferer –, *e asemănător cu cel al hipnozei: fascinează, subjugă, seduce, înflăcărează.*

Față de acest subtil și periculos mijloc de manipulare, se cer respectate o serie de reguli, precum: verificarea cu atenție a sursei oricărei informații ce ne parvine: adresarea unor întrebări celui care lansează zvonul sau îl transmite mai departe pentru a descoperi care este autorul și ce se urmărește; discuții frecvente, mai ales de la om la om, pentru dezvăluirea scopurilor ce le urmăresc zvonurile; activarea rețelelor oficiale de comunicare pentru a se prezenta adevăratele stări de lucruri și astfel, pe cale indirectă, a se respinge mesajele ce le conțin zvonurile.

Și încercările de manipulare deliberată a oamenilor – fenomen întâlnit mai ales în situații de criză, imprimă actului de comunicare anume caracteristici. Folosim aici conceptul de manipulare în sensul definirii lui de către T. Thomas, respectiv „obiectivul sau rezultatul dorit al unui proces care utilizează procedee specifice semantice, tehnice, psihologice sau comportamentale, pentru a induce în eroare, a dezinforma, a influența, a convinge sau a controla un obiect, fie concret (o persoană, un stat sau o acțiune), fie abstract (gândirea sau percepțiile) de regulă pentru a obține un avantaj".

Putem vorbi de manipulare atunci când o anumită situație socială este creată premeditat, pentru a influența reacțiile și comportamentul celor vizați în sensul urmărit de manipulator. Manipularea este, astfel, un rezultat final al unui proces care exploatează oamenii, gândirea și capacitățile lor, modificând prisma prin care sunt procesate valorile, stereotipurile sau interesele unor indivizi sau comunități.

Dat fiind dezvoltarea fără precedent a mass-mediei, a sistemelor informatice s-au extins căile și modalitățile prin care, în forme subtile, greu de sesizat, se manipulează, se influențează, în direcția dorită, un volum uriaș de informații. Prin intermediul operațiunilor de manipulare, pa baza acelorași realități, date și fapte se pot construi imagini diferite, se creează percepții în raport cu interesele manipulatorului.

Din punct de vedere al comunicării, pentru prevenirea manipulării se cere a se ține seama de recomandările specialiștilor, de genul: atenție la perspectiva din care alții încearcă să vă prezinte o situație, nu acceptați necondiționat premisele lor, fiți pregătit să respingeți argumentele lor și să le înfățișați convingător pe ale dumneavoastră; nu vă grăbiți în a vă pronunța, luați-vă un răgaz, judecați la rece problema, documentați-vă mai bine și apoi stabiliți-vă poziția; când ceva vi se pare neclar, insistați cu întrebările până vă lămuriți complet; încercați să descifrați sensurile ascunse ale lucrurilor sau situațiilor întâlnite, ce interese urmăresc, cu ce mijloace, în ce scop etc.; nu acordați credit soluțiilor simple în cazul unor probleme personale, sociale sau politice complexe; nu vă dezvăluiți sentimentele, dorințele, slăbiciunile sau limitele în fața oricui, nu uitați că uneori, chiar și cel mai bun prieten vă poate trăda sau vă poate exploata cu ajutorul acestor destăinuiri; păstrați-vă calmul și luciditatea în confruntările cu cei care încearcă să vă manipuleze, rezistați ademenirilor, lingușelilor, gândiți-vă cum s-ar comporta în astfel de situații persoanele pe care le considerați stăpâne pe sine, oneste și integre; acceptați schimbul de idei, analizați la rece opiniile sau soluțiile ce nu coincid cu ale dumneavoastră, puneți-vă în locul celor cu care vă confruntați ideile pentru a vedea mai bine unde greșesc sau unde greșiți dumneavoastră etc.

Desigur, lista de recomandări, de sfaturi poate fi completată, nuanțată și diversificată și de către dumneavoastră. Esențialul constă în a ne strădui să fim noi înșine, orientările, convingerile,

soluțiile și modalitățile de acțiune să ne aparțină, să fie rezultatul propriilor judecăți, informații și evaluări. Numai așa vom putea preveni manipularea, transformarea noastră în altceva decât personalitatea conștientă de sine, cu disponibilități și aptitudini de a acționa conform propriilor judecăți și opțiuni.

În privința celui de-al treilea fenomen menționat, se cunoaște faptul că în orice cadru organizațional există fenomenul cunoscut sub numele **„radio-șanț"**. El nu se referă, după cum scrie Denis McQuail, numai la bârfe între egali, ci la un întreg lanț sau rețele de comunicare, care funcționează pentru a devansa sau suplimenta informația transmisă prin canalele formale de comunicare. Existența fenomenului în cauză este rezultatul inadecvării canalelor formale la nevoile de comunicare ale membrilor unei organizații și faptul că orice grup de oameni între care se stabilesc relații structurate va dezvolta propriile căi de comunicare.

Analizând atent acest fenomen, unii cercetători au desprins concluzii interesante precum: 1) Radio-șanțul acționează rapid. 2) Selectează și diferențiază informația care ajunge fiecăruia, astfel încât acțiunea sa nu contravine păstrării confidențialității. 3) El funcționează mai ales la locul de muncă și poate fi folosit chair de conducere pentru transmiterea efectivă a informației. 4) Sistemele de comunicare formal și informal tind să fie amândouă fie active, fie inactive, așa încât, acolo unde sistemul de comunicare formal este activ și radio-șanțul este activ și invers.

Cum înlăturarea „radio-șanțului", a bârfei, a comentariilor răutăcioase nu este posibilă, esențialul constă în a ne preocupa să emitem judecăți de valoare și aprecieri despre oameni cât mai corecte cu putință, să nu stimulăm formarea și afirmarea grupurilor informale, tendința unora de a-și denigra șefii sau colegii, de a încerca să diminueze valoarea personală și rezultatele muncii altora, de a exprima ironii și a face glume deplasate etc. Fără a supradimensiona efectele acestui fenomen, important este să avem o atitudine corectă față de oameni, să-i apreciem nu după spusele unora sau altora, ci după faptele lor, după conduita și rezultatele concrete ale muncii lor.

Bârfa – un alt fenomen psihosocial întâlnit în orice comunitate umană – nu este altceva decât o conversație negativă despre oameni. Dacă conversația – ca parte esențială a ambientului nostru psihologic – este necesară, încurajează, stimulează, apropie oamenii, bârfa seamănă mai mult cu o plimbare într-un nor

otrăvitor, radioactiv, sufocă și îmbolnăvește. Dacă conversațiile sunt bune atunci când sunt constructive, vorbesc despre oameni, dar de „bine", deschise, spun adevărul, servesc unei cauze drepte, bârfa discreditează oamenii, faptele și atitudinile lor, deformează realitatea, creează confuzii și animozități, rivalități și conflicte.

Nu întâmplător unii specialiști, precum dr. David J. Schwartz, ne recomandă să ne autotestăm înclinația spre bârfă, tocmai în ideea de a-i înțelege caracterul nociv, disolutiv și de a ne feri de promovarea ei, întrebându-ne: • împrăștii zvonuri despre cei din jur?; • am mereu lucruri bune de spus despre ceilalți?; • îmi place să mi se povestească un scandal?; • îi iubesc pe alții doar pe baza faptelor lor?; • îi încurajez pe ceilalți să-mi furnizeze zvonuri?; • îmi încep conversațiile cu replica „să nu mai spui la nimeni"?; • respect informațiile confidențiale?; • mă simt vinovat în ceea ce privește remarcile mele despre alții? etc.

Bârfa, apreciază Kevin Hogan, *este, probabil, cel mai malefic, distructiv și mizerabil mod de a comunica. N-o folosiți, nu participați la ea, nu-i răspundeți.* Atunci când sunteți în preajma unuia care bârfește, spuneți cu tărie că nu vă interesează asemenea povești, că nu vă privesc. Amintiți-i că bârfitorul este o persoană foarte nesigură, preocupată să găsească cusururile la alții, este un individ mărunt, slab și meschin. Ca atare nu răspândiți bârfele și nici măcar nu le ascultați, spațiul în care se mișcă bârfitorul este unul viciat și, ca atare, ocoliți-l.

Comunicarea trebuie analizată și privită și din perspectiva potențialului său de a diminua **efectele stresului**, atât la nivelul conducerii, cât și la cel al executanților.

Să ne reamintim faptul că stresul este, potrivit dicționarelor de psihosociologie, o stare de tensiune, încordare și disconfort, determinată de agenți afectogeni cu semnificație negativă, de frustrare sau reprimare a unor stări de motivație, de dificultatea soluționării unor probleme. Stresul în exces (distresul) are un puternic efect, direct cât și mijlocit, asupra integrității psihofizice a omului; reacțiile emoționale cuprind fenomene precum anxietatea, sentimentul de culpabilitate, însingurarea; funcția cognitivă este determinată de diminuarea capacității de concentrare, hipersensibilitate la critică, omisiuni frecvente; simptomele fiziologice includ hipertensiunea arterială, tulburări de respirație, modificări hormonale ș.a. Acest fenomen cunoaște o desfășurare procesuală, respectiv: a) **faza inițială**, reacția de alarmă declanșată de acțiunea

factorilor de stres; b) **faza de rezistență**, în care se activează mecanismele de autoreglare ale individului în eforturile sale de a se acomoda la situația creată; c) **faza de amplificare**, de extindere care apare atunci când mecanismele de adaptare cedează în fața efectelor perturbatoare (diminuarea puterii de concentrare, de observare, analiză și sinteză; anxietate, iritabilitate, agresivitate etc.). La locul de muncă, stresul apare ca schimbare în starea fizică, psihică, emoțională și comportamentală a individului ca urmare a presiunii continue exercitată asupra sa, de către mediu și mai ales de către șef.

Cauzele stresului necesită a fi identificate la nivel managerial – stresul fiind generat de încărcarea prea mare cu sarcini, de presiunea adoptării unor decizii majore sau de organizarea defectuoasă a muncii, iar la nivelul angajaților, datorită încărcării prea mari a postului sau a lipsei unor resurse etc.

Cercetări științifice riguroase au demonstrat că în grupurile socioprofesionale în care nu s-au realizat raporturi interumane sănătoase, conlucrări concrete în soluționarea sarcinilor, împărtășirea trăirilor afective, confesiuni privind problemele care îi preocupă pe oameni, mulțumirile sau insatisfacțiile ce le au, stările de tensiune, neînțelegerile, conflictele și frustrările au dus la slăbirea coeziunii grupului, la absenteism, la plecări frecvente de personal din instituția respectivă ș.a. Datorită nederulării unor contacte sincere și deschise între subalterni, între aceștia și șefii lor nemijlociți, a aplicării incorecte a sistemului de recompense, a sancționării cu ușurință a oamenilor, a necunoașterii greutăților ce le întâmpină în muncă unii salariați și a neacordării ajutorului ce se cuvenea, stările de stres se accentuează, afectând capacitatea de lucru, însuși randamentul muncii lor.

Cum se poate răspunde la stres? Există, în mod real doar două modalități de reacție: răspunsul activ, adică lupta și răspunsul pasiv, tolerarea. De aceea, liderii trebuie să acționeze pentru a-și îmbunătății comunicarea formală și informală, a dialoga frecvent cu subalternii pentru a cunoaște cauzele reale ale stresului precum: neclarități și suprapuneri de atribuții prin fișa postului; supraîncărcarea cu sarcini a unor angajați; condiții de muncă necorespunzătoare, neînțelegerea unor sarcini; competiția neloială; agresivitatea verbală și comportamentală; control exagerat; incertitudini privind siguranța locului de muncă; nerespectarea criteriilor în promovarea personalului; termene limită nerealiste pentru

efectuarea unor sarcini, lucru constant peste orele de program, lipsa de preocupare pentru refacerea potențialului psihologic al angajaților, pentru cunoașterea intereselor, preocupărilor și aspirațiilor, să-i ajute efectiv pentru a rezolva sarcinile și a institui astfel un climat robust, a crește coeziunea grupului și gradul de satisfacție în muncă a personalului. Ori, se înțelege că toate asemenea probleme presupun un dialog activ, sincer și constant, diferențiat cu fiecare angajat în parte, deci o comunicare cât mai eficientă.

Și pentru soluționarea unor **conflicte** apărute în interiorul organizației, prin conținutul și formele sale de exprimare, comunicarea liderului în primul rând necesită a se adapta corespunzător, servind astfel interesul general de rezolvare a diferendului în cauză, a intrării în starea de normalitate.

Dar ce se înțelege prin noțiunea de conflict? Acest cuvânt provine de la latinescul *conflictus*, cu sensul de „interferare violentă, dezacord și tensiune între membrii unui grup". Conflictul presupune o atmosferă tensionată, neînțelegeri între angajații unei organizații.

Conflictul, să precizăm din capul locului, este o dimensiune firească a condiției umane, dat fiind faptul că între oameni nu există numai asemănări, ci și deosebiri, diferențe care uneori duc la neînțelegeri, la percepția în mod diferit a acelorași situații sau fapte. El este, am putea spune, un rezultat firesc al diversității.

Oamenii, după cum bine știm, sunt diferiți, abordează viața diferit, se comportă diferit. Dacă înțelegem această realitate, vom putea derula bune relații, vom conlucra eficient. Dacă dorim ca o persoană să se schimbe, să se perfecționeze într-un fel sau altul, nu-i impunem, nu-l obligăm să facă ceva, ci îi prezentăm de ce este nevoie de unele schimbări, ce s-ar putea face în acest scop și cu ce rezultate. Iar în fața celor mai iritabili, agresivi, furioși și frustrați trebuie să ne păstrăm calmul, limbajul nostru verbal și corporal să inducă și în rândul celorlalți aceleași stări și trăiri. Doar așa, eliberați de furie, frustrare, resentimente și răzbunare, renunțând la învinuiri și critici, ne apropiem unii de alții pentru a rezolva împreună problemele, în armonie și cu randament.

Să reținem faptul că orice conflict are atât un rol **constructiv** (elimină unele contradicții și stări tensionale, asigură o mai bună cunoaștere între oameni, soluționează unele probleme, contribuie la creșterea coeziunii grupale etc.), cât și **distructiv** (afectează starea psihică a membrilor grupului, înrăutățește relațiile interpersonale,

are efecte negative asupra conlucrării dintre oameni, diminuează randamentul muncii).

Conflictul, privit din perspectiva procesului comunicațional, îndeplinește o serie de funcții, precum: reducerea sau chiar eliminarea posibilității apariției altor conflicte în viitorul apropiat; creșterea spiritului novator, identificarea unor noi modalități de gândire și acțiune; dezvoltarea coeziunii grupale, consolidarea încrederii între oameni; oferă oportunități pentru a evalua viabilitatea interacțiunilor dintre membrii organizației.

În ceea ce privește cauzele conflictului interpersonal, acestea pot fi numeroase, precum: • diferențe evidente de status, rol, calități și experiență; • viziuni diferite în ceea ce privește evaluarea stărilor de lucruri actuale și perspectiva evoluției lor; • diferențe în sistemul de norme, principii și valori; • scopuri și proiecte ce depășesc cu mult posibilitățile reale ale angajatului, cât și resursele de care dispune organizația; • nemulțumiri în urma acordării unor recompense și aplicării de sancțiuni; • ambiție exacerbată a unora de a se situa cât mai repede și cât mai sus în ierarhia organizațională; • prejudecăți și stereotipuri; • deficiențe în actul de conducere; • decizii ale căror temeiuri și scopuri nu au fost receptate corespunzător etc.

De asemenea, în derularea procesului comunicațional se cere avut în vedere și semnalele ce apar referitoare la faptul că este iminentă declanșarea unui conflict precum: cuvinte dure, amenințătoare sau desconsiderarea celeilalte părți; respingerea, fără argumente, a ideilor și soluțiilor exprimate de interlocutor; mimică și gesturi necontrolate, subaprecierea sau neluarea în seamă a propunerilor de conciliere ș.a.

Sunt totodată și semnale de „împăcare" ce trebuie reținute și utilizate corespunzător pe timpul aplanării sau stingerii conflictului, de genul: trecerea de la formulări negative, la cele pozitive; abandonul atacurilor la persoană; ascultarea cu atenție a celeilalte părți; creșterea autocontrolului; mesaje folosind persoana întâi singular în loc de persoana a doua singular; atitudini și poziții ce invită la reexaminarea, de ambele părți, a situației create, luarea în considerare a soluțiilor avansate pentru stingerea conflictului; aducerea în prim-plan a punctelor comune, concentrarea atenției părților spre ceea ce îi unește, îi interesează deopotrivă; îndemnuri de a încerca să înțeleagă și să reflecteze și la poziția, la punctul de vedere al celuilalt.

Dar ce reacții apar în fața unei situații conflictuale și care trebuie considerate ca atare și în actul de comunicare? Iată câteva dintre acestea: • **abandonul**, evitarea conflictului prin retragere. El se folosește îndeosebi atunci când din varii motive una din părți se retrage, nu dorește nicio confruntare; • **adaptarea**, refuzul conflictului sau a recunoașterii lui, se caută menținerea stării existente; • **victorie/înfrângere**, apelul la acest stil care presupune folosirea tuturor mijloacelor pentru a câștiga în dauna celeilalte părți; • **compromisul** prin care se fac concesii de ambele părți cu dorința de a căuta o soluție care să satisfacă; • câștig/câștig, specifică tehnicii de negociere, ce pune accentul pe identificarea de soluții prin care fiecare parte va avea de câștigat, vor fi satisfăcuți și prin urmare decși să continue conlucrarea.

Comunicarea în cuplu, într-o relație de conviețuire, cuprinde o serie de aspecte inedite și în planul comunicării. Multe din totalul căsniciilor se încheie prin divorț; există, poate și mai multe, dar oricum, prea multe situații în care unul sau chiar ambii parteneri sunt nefericiți, dezamăgiți de „viața în doi". În ambele ipostaze, dar și în căsniciile reușite, elementul cheie îl reprezintă comunicarea. Sunt o serie de caracteristici, de factori care determină reușita vieții în cuplu, partenerii își pot exterioriza nestingherit, neîncorsetați sau blocați gândurile, sentimentele și trăirile proprii, aprecierile lor despre o mulțime de probleme cu care se confruntă zi de zi, și le împărtășesc prin confensiuni sincere. Partenerii își pot exprima ceea ce gândesc și trăiesc într-o manieră deschisă, relaxată și plăcută. Asta nu înseamnă că nu mai sunt și că nu vor mai apărea și discuții în contradictoriu, nemulțumiri, neînțelegeri și conflicte, ceea ce în fapt semnifică că oamenii aceia comunică, au raporturi vii, active, le pasă unul de altul.

Pentru a menține o relație funcțională, întemeiată pe iubire, dragoste, încredere, respect reciproc, solidaritate, compasiune și interes real pentru tot ceea ce reprezintă celălalt pentru noi, se cer întrunite multe cerințe, dar câteva, precum cele ce urmează, sunt fundamentale: • identificați ce este important pentru partener, ce anume convingeri, credințe, principii, norme, gusturi, preferințe îl caracterizează și străduiți-vă să i le respectați; • împărtășiți-vă zi de zi din preocupările și frământările personale, reușitele și eșecurile inevitabile; fiți receptiv la orice solicitare a partenerului, căutați chiar să-i ieșiți în întâmpinarea unor doleanțe și nevoi ale acestuia; • împărțiți-vă „omenește" sarcinile specifice existenței

unei familii, de la asigurarea hranei de zi cu zi și până la educarea și formarea copiilor; • bucurați-vă împreună de reușitele fiecăruia, trăiți alături și eșecurile, neîmplinirile și dezamăgirile vieții, împreună, deci, la bine și la rău; • nu criticați, nu țipați, nu folosiți un limbaj dur, grosolan, jignitor sau sarcastic la adresa celuilalt, nu uitați că un cuvânt frumos înalță, bucură și relaxează, bine dispune, în timp ce unul barbar și necivilizat taie orice avânt, inhibă și demoralizează, îndepărtează și deteriorează relațiile interpersonale, „usucă" orice legături afectuoase dintre doi oameni; • participați împreună la diverse activități cu rudele, prietenii, cunoștințele apropiate, la spectacole artistice și sportive, la acțiuni pentru refacerea psihofizică după orele de muncă; • contribuiți deopotrivă la procesul delicat de educare și instruire a copiilor, fiți mereu aproape de ei, dăruiți-le întreaga dumneavoastră afecțiune; • nu loviți sau amenințați fizic partenerul/partenera, preveniți ieșirile nervoase, ostilitatea și atitudinile de superioritate; • nu uitați de ziua de naștere, de ziua numelui și a altor evenimente majore din viața celor ce compun familia, aduceți o floare, o felicitare, un mic cadou, toate având efecte neașteptat de pozitive, de regenerare și menținere a armoniei raporturilor interpersonale; • exprimați-vă iubirea și sentimentele fără excese sau formal, pentru partener prin îmbrățișări, sărutări și declarații verbale de dragoste; • dovediți răbdare, interes și tact când cealaltă parte, soț sau soție, simte nevoia și vrea să vă împărtășească unele preocupări de la serviciu, sau din relațiile cu diverse persoane; nu vă eschivați, nu amânați momentul solicitat, nu subapreciați nevoia confesiunii, a destăinuirii unor gânduri, idei și proiecte; • luați masa împreună în mod regulat și din când în când invitați-vă partenerul la o cină în afara căminului; • încurajați umorul, râdeți frecvent, chiar și de dumneavoastră însivă (amintiți-vă de cele spuse de Oscar Wilde: *Oamenii nu sunt niciodată atât de banali ca atunci când se iau pe ei înșiși foarte în serios.*); cereți părerea partenerului în probleme mai mult sau mai puțin importante pentru dumneavoastră dar cu certitudine însemnate pentru cel care le are de înfruntat, remarcați-le valoarea, lăudați-i pentru ele; iertați, nu fiți supărăcios, ursuz și resentimentar, oferiți și primiți scuze pentru unele greșeli, asumați-vă responsabilitatea personală pentru unele neatenții și stângăcii; • indiferent de gravitatea unor probleme ce au apărut în activitatea cuplului, nu vă grăbiți să le faceți publice. Se spune adesea „rufele se spală în familie" și

dacă încercăm rezolvarea lor în afara spațiului familial, lucrurile scapă cel mai adesea de sub control și, ulterior, vor fi foarte greu de corectat, oricum vor lăsa „urme" dificil de șters. Discutați cu calm, rațional și căutați nu vinovații, ci soluții în intimitatea vieții familiale. Nimeni nu vă poate substitui – nici mama, tata sau prietenii – nimeni nu-și va asuma răspunderea asupra situației create; • întrebați-vă din când în când, în intimitatea dumneavoastră, ce merge bine și ce nu merge cum am dori în căsnicia noastră?, ce a-și putea face pentru a îmbunătății relația noastră?, ce nemulțumiri și insatisfacții are partenerul meu, cum a-și putea să-i fac viața mai frumoasă, mai senină? ș.a.

Iată deci cât de multe probleme – și noi am semnalat doar o mică parte –, ridică raporturile într-un cuplu. Dacă nu se discută deschis, cu toată sinceritatea, dacă nu se exprimă afecțiunea și respectul pentru partener, fiecare se închide în sine, se izolează și se îndepărtează de celălalt, confesiunea este tot mai rară, atunci și raporturile dintre parteneri devin tot mai formale, mai „seci", se ajunge treptat dar sigur la o singurătate în doi, la înstrăinare ceea ce duce, în final, la un trai greu de suportat sau chiar la destrămarea familiei. Concluzia finală: succesul mariajului dumneavoastră depinde de comunicare!

În efortul de a ne perfecționa abilitățile comunicaționale, o valoare certă o are și apelul periodic la **introspecție**, de a te privi pe tine însuți, la examinarea cu toată sinceritatea a unor probleme din activitatea de zi cu zi, la practica de a ne pune singuri niște întrebări care să ne ofere posibilitatea autoevaluării obiective a capacității noastre de comunicare. Sub acest aspect, consider că sunt de utilitate certă întrebările formulate de P.M. Smith (*Preluarea comenzii.* Ghid practic pentru lideri, Editura Militară, București, 1999), respectiv: • Cine îți spune numai știri bune sau rele?; • Cât de lungi sunt ședințele pe care le conduci?; • Cât de bine știi să asculți?; • Oamenilor le este frică de tine?; • Au încredere?; • Te plac?• Te respectă?; • Te iubesc?; • Te caută?; • Te ocolesc?; • Se fâstăcesc în prezența ta?; • Le piere glasul?; • Se îndepărtează sub pretextul că au treburi urgente sau, pur și simplu dau colțul când te văd?; • Cum arată limbajul corpului tău?; • Ești considerat un om care știe să comunice?; • Îți place munca pe care o faci?; • Ești un inovator?; • Ești flexibil?; • Îți menții, în mod activ starea de sănătate fizică și intelectuală?; • Ești unul care face să devieze presiunea de deasupra sau unul care amplifică

presiunea?; • Ești pe recepție sau ești pe dinafară?; • Subordonații îți împărtășesc problemele lor personale mai dificile?; • Te agasează mult aceste probleme?; • Ești unul care deleagă sau unul care vrei să faci totul cu mâinile tale, pentru motivul că nimeni nu e mai capabil ca tine?; • Ești un nebăutor, un băutor ocazional sau un alcoolic?; • Ești un optimist sau un pesimist?; • Care sunt principiile etice și valorile morale după care te ghidezi?; • Consideri că oamenii sunt în general buni sau că fiecare este un lup pentru ceilalți?; • Ești ambițios?; • Ești sigur sau nesigur?; • Ești dornic să avansezi rapid pe scara ierarhică?; • Te consideri un nedreptățit de organizație și de viață?; • Este mare numărul foștilor tăi colegi pe care îi invidiezi pentru succesele lor?; • Ce fel de cărți predomină în biblioteca ta?; • Ești mare amator de fuste?; • Cât de rezistent ai fi în fața unor tentații în dezacord cu morala?; • Ai fost în decursul anilor, subordonatul unor oameni de valoare sau ai avut parte doar de șefi fără personalitate remarcabilă?; • Câte lucrări de psihopedagogie și psihosociologie ai studiat fără să te oblige cineva?; • Mai menții, peste ani, vreo legătură cu unii dintre foștii șefi, colegi și cu foștii subordonați?; • Te caută ei sau îi cauți tu?; • Ai fost vreodată pedepsit pe drept?; • Ai dat sancțiuni pe care le regreți?; • Ai ajutat pe cineva în mod dezinteresat doar din dorința de a face bine?; • Ai fost ajutat de cineva în acest sens?; • Aștepți semne concrete de recunoștință de la cei pe care i-ai ajutat?; • Ești un individ tensionat sau relaxat?; • Îți place să intri în vorbă cu persoane necunoscute?; dacă da, manifești inițiativă sau te mulțumești să răspunzi favorabil inițiativelor altora?; • Te plictisești repede ascultând relatări despre necazurile altora?; • Îți place să relatezi aspecte din viața ta personală și a celor apropiați?; • Îți este clar ce anume aspecte din domeniul comunicațional ar trebui să ți le perfecționezi?; • Supărarea pe cineva durează zile, săptămâni, luni sau ani?; • Te preocupă însușirea limbilor străine?; • Ești un om hotărât sau unul care tergiversează decizia?; • Există oameni care ți-au produs neplăceri și pe care i-ai iertat?; • Obișnuiești să întrerupi des pe cei cu care discuți?; • Îți place să vorbești în public?; • Ai, uneori, trac?; • Te pierzi cu firea în fața șefilor?; • Îți place să împrumuți prietenilor și chiar cunoștințelor cărțile care ți-au plăcut foarte mult?; • Subliniezi, marchezi vreodată în textele citite, pasajele care ți-au plăcut în mod deosebit?; Reții ușor figurile oamenilor cu care ei de-a face?; Dar numele lor?

Chiar dacă „plaja" de probleme ce o cuprinde introspecția de mai sus este extrem de largă, vizând aproape întreaga personalitate și acțiune a liderului, dar și a potențialilor conducători, sunt convins că veți identifica singuri acele aspecte care pun în evidență potențialul comunicațional de care dispuneți, deopotrivă cu acele laturi ale activității dumneavoastră ce necesită a fi dezvoltate, pentru a vă perfecționa abilitățile comunicaționale. Aceasta cu atât mai mult având în vedere că fără calități de comunicare șansele de afirmare sunt diminuate substanțial.

Cu încrederea că nu am exagerat, mai oferim cititorului o altă perspectivă asupra introspecției, centrată de această dată pe credința profundă, pe trăirile cele mai intime ale omului, pe nevoia de a realiza echilibrul sufletesc, de a fi împăcat cu sine și cu ceilalți ca temei pentru a relaționa prin comunicare, cu bucurie, satisfacție și respectul cuvenit celorlalți semeni.

Preluând de la Zig Ziglar metafora „Ești în vârf", în sensul că ai reușit, ai ajuns să-ți împlinești năzuințele, să te realizezi ca personalitate integră, animat de principii morale indubitabile, credem că aserțiunile formulate de acest autor de mare succes, cu o încărcătură etică, deontologică și în ceea ce îl privește pe lider, am putea să recomandăm și pentru a fi utilizată în procesul **introspecției**, ca o modalitate de a se evalua, onest și deschis, cât de aproape sau de departe sunt încă de aceste deziderate absolut necesare în atitudinile și comportamentul liderilor în cadrul organizațiilor pe care le conduc. Prezența lor cotidiană neafișată ostentativ sau clamată demagogic, ci cu modestie înfățișate, trăite și practicate nu pot decât să întărească spiritul de echipă, să stimuleze optimismul și gândirea pozitivă, apropierea și înțelegerea dintre oameni, comunicarea interumană. Acesta este și temeiul care ne justifică reproducerea aserțiunilor ce urmează:

1. Înțelegi perfect că eșecul este un fapt, și nu o persoană; că ziua de ieri s-a încheiat aseară și că ziua de azi este una nou-nouță.

2. Te-ai împăcat cu trecutul și ești concentrat asupra prezentului și optimist în privința viitorului.

3. Știi că succesul (a învinge) nu este neapărat totul, iar eșecul (a pierde) nu te distruge.

4. Ești plin de încredere, speranță și dragoste; și trăiești fără mânie, lăcomie, vinovăție, invidie sau gânduri de răzbunare.

5. Este suficient de matur pentru a amâna răsplata, mutându-ți concentrarea de la drepturi, la răspunderi.

6. Știi că greșeala de a nu apăra ceva corect moral este preludiul pentru a deveni o victimă.

7. Ești sigur pe tine și astfel ești împăcat cu Dumnezeu și cu aproapele tău.

8. Te-ai împrietenit cu dușmanii și ai câștigat dragostea și respectul celor care te cunosc cel mai bine.

9. Ai înțeles că ceilalți te pot ajuta să cunoști plăcerea, dar fericirea adevărată nu apare decât atunci când tu faci diverse lucruri pentru ceilalți.

10. Ești amabil cu nesuferitul, curtenitor cu grosolanul și generos cu cel la ananghie.

11. Iubești pe cel neiubit, dai speranță celui fără de speranță, prietenie celui fără de prietenie și îl încurajezi pe cel descurajat.

12. Privește înapoi cu iertare și înainte cu speranță, în jur cu înțelegere și în sus cu recunoștință.

13. Știi că „acela care vrea să fie cel mai mare printre oameni trebuie să fie slujitorul tuturor".

14. Recunoști, mărturisești, îți dezvolți și îți folosești capacitățile fizice, mentale și spirituale date de Dumnezeu pentru a-l slăvi pe Dumnezeu și pentru binele omenirii.

15. Te afli în fața Creatorului universului și El îți spune: „Bravo ție, credincios și bun slujitor al Domnului".

Toate asemenea valoroase elemente teoretice și cu aplicabilitate certă, evidențiate de noi în acest capitol, idei, concepții și proceduri validate de practică, reținute din activitatea unor lideri valoroși, a unor oameni ce au cunoscut succesul, se cer asimilate creator, aplicate zi de zi. Exersează, exersează și iarăși exersează!, (cu înțelesul de a le promova, a le pune în practică) ne îndeamnă în acest scop Colin Turner, în lucrarea deja citată de noi. Și tot el ne indică și direcțiile, îndeosebi sub raport etic, în care trebuie să acționăm pentru a avea succesul dorit, asigurându-ne că nu ne va fi ușor, dar merită întrucât eforturile noastre vor fi răsplătite. Iată aceste direcții care vizează implicit și comunicarea de calitate, adică eficientă:

• Exersează din răsputeri să nu-ți compromiți onoarea; nu minții, nu induce în eroare pe nimeni și în toate împrejurările asumă-ți responsabilitatea pentru tot ceea ce ești și urmează să devii.

• Exersează să-ți cultivi puritatea gândurilor, a exprimării verbale și a deprinderilor comportamentale de viață, în general.

Învață să ierți și hrănește-ți mintea cu gânduri pozitive și pline de iubire.

• Exersează să-ți afirmi drepturile tale și ale celorlalți și luptă pentru ele, împotriva oricăror influențe nefaste, lingușitoare din partea prietenilor, amenințătoare din partea dușmanilor.

• Exersează mereu stabilirea unor idealuri și țeluri nobile și depune, cu toată conștiinciozitatea, eforturile necesare pentru realizarea lor, profitând de fiecare ocazie prielnică.

• Exersează pentru a face economii, fiindcă, uneori, ai nevoie de bani ca să-ți croiești drum în lume, dar nu înceta (sau străduiește-te să începi) să fii generos cu cei care au nevoie de ajutor financiar, ca și în privința cauzelor nobile.

• Exersează amabilitatea, răbdarea și toleranța – fii pentru toți un prieten bun, indiferent dacă este vorba despre un bărbat, o femeie sau un copil, dincolo de rasa, vârsta, situația socială și religia sa.

• Exersează pentru a te accepta în mod necondiționat, a te înțelege și a fi sincer cu tine însuți. Fii și rămâi credincios ție însuți și loial tuturor celor care le datorezi loialitate.

Așadar, interacțiunile umane, pe toate planurile, nu sunt posibile fără comunicare. Prin ea și cu ajutorul ei oamenii sunt și devin oameni, schimbă gânduri, date și informații, transmit emoții, sentimente și trăiri, pot conlucra pentru realizarea unor scopuri comune.

Prin comunicare se pătrunde deopotrivă în universul interior al omului, fabulos și adeseori contradictoriu, ca și în cel din jurul său, se exprimă cele mai frumoase virtuți umane precum iubirea, înțelegerea, compasiunea, loialitatea, prietenia, solidaritatea fără de care nu se poate construi nimic durabil. Succesul sau eșecul, fericirea sau nefericirea, entuziasmul sau blazarea, satisfacțiile sau dezamagirile, afirmarea sau stagnarea profesională și socială depind decisiv de comunicarea cu sine și cu ceilalți.

Și pentru a realiza schimbul reciproc de mesaje avem la dispoziție, așa cum am arătat și noi în cartea de față, o multitudine de strategii, metode, tehnici și proceduri care ne ajută să ne îndeplinim scopurile. Esențialul constă în aplicarea lor cu discernământ și constanță!

Capitolul IX

DEFINIȚII ȘI REFLECȚII DESPRE COMUNICARE

1. Fără comunicare eficientă, este imposibil să fii un bun manager; dacă nu comunici clar, oamenii nu vor ști ce aștepți de la ei sau ce ai vrut să spui.

– Kate Keenan

2. Concepem comunicarea umană ca pe act menit să realizeze o legătură pentru a influența menținerea sau, funcție de interese, modificarea comportamentului celuilalt.

– Laurențiu Șoitu

3. Oamenii se urăsc pentru că se tem unii de alții; se tem pentru că nu se cunosc; nu se cunosc pentru că nu comunică.

– Martin Luther King

4. Comunicarea reprezintă interacțiunea realizată cu ajutorul mijloacelor de influențare verbală și nonverbală, având drept scop realizarea unor schimbări în sfera motivațională, cognitivă, volativ-emoțională și comportamentală a oamenilor care participă la comunicare.

– V.G. Krâsiko

5. Comunicarea umană este esența legăturilor interumane exprimată prin capacitatea de a descifra, permanent, sensul contactelor sociale realizate cu ajutorul schimburilor și al semnificațiilor social-generale, în vederea obținerii stabilității ori a unor modificări de comportament individual sau la nivel de grup.

– Laurențiu Șoitu

6. Comunicarea eficace este aceea care realizează transmiterea unui mesaj relativ scurt și clar care să poată să fie înțeles de către destinatar și totodată să îl poată asimila pentru a-i da curs.

– Stancu Șerb

7. Comunicarea este în primul rând o percepție. Ea implică transmiterea, intenționată sau nu, de informații destinate să lămurească sau să influențeze un individ sau un grup de indivizi receptori.

– Norbert Sillamy

8. Comunicarea între oameni poate deschide porți ferecate; ea descrețește frunțile și dă aripi, atunci când este caldă și luminează acolo unde este obscuritate.

– L. Țopa

9. Orice comunicare este însoțită de o metacomunicare și aceasta poate sugera sau fixa nuanțe expresive latente.

– C. Cucoș

10. Pui stăpânire pe ascultători atunci când ești înflăcărat în gest, convingător în glas, fermecător în zâmbet, clar și consecvent în gândire.

– U. Eco

11. Cel mai important lucru în comunicare este să vezi ceea ce nu s-a spus.

– P. Drucker

12. Adevăratul conținut al comunicării îl constituie subtextul intenționat.

– V. Ceaușu

13. Comunicarea clară implică un complex armonios de gândire, limbaj și aptitudini sociale.

– John Chaffee

14. O comunicare este bună atunci când mesajul emis corespunde mesajului receptat. Când mesajul emis nu corespunde celui receptat, considerăm că s-a produs una sau mai multe distorsiuni.

– Charly Cungi

15. Cei care știu să comunice devin adesea mari lideri. Și tu poți ajunge un lider prin intermediul unei comunicări precise, serioase.

– George Shinn

16. Un om care înțelege arta comunicării are capacitatea de a-l face pe interlocutorul lui să se simtă în largul său. El poate să comunice cu toți oamenii indiferent de condiția lor socială.

– John C. Maxwell

17. Dacă ar trebui să numesc un singur instrument universal al conducerii, acesta ar fi comunicarea.

– John W. Gardner

18. A comunica eficient înseamnă a respecta sentimentul stimei de sine al celuilalt.

– Vera F. Birkenbihl

19. Comunicarea ne permite să ne apropiem de ceilalți. A comunica eficient înseamnă a ne dezvolta grație schimburilor cu ceilalți, a contribui la mersul lumii, a realiza ceva, a ne asuma propriile responsabilități în viață.

– Fabrice Lacombe

20. Stăpânirea comunicării este ceea ce face un artist să fie mare, un om politic să fie mare, un profesor să fie mare și un părinte să fie minunat.

– George Grisham

21. Orice comunicare pe care o emitem este o acțiune, o cauză pusă în mișcare. Și toate comunicările produc un efect asupra noastră înșine și asupra celorlalți.

– George Grisham

22. Drumul spre succes, fie el social sau profesional, este pavat cu discuții. Dacă nu ai încredere în tine ca vorbitor, drumul se poate dovedi plin de hârtoape.

– Larry King

23. A asculta pe cineva cu ochii este la fel de important ca și a-l asculta cu urechile.

– Martin Buxbaum

24. Capacitatea de a comunica este realmente incredibil de uluitoare. Prin intermediul facultății noastre comunicaționale suntem capabili să atingem inimile și mințile celor din jur.

– Kevin Hogan

25. A comunica eficient înseamnă nu numai a-ți pune gândurile în ordine și a le prezenta într-un mod accesibil, ci și a le exprima într-un fel care să capteze atenția receptorului.

– Kate Keenan

26. Nu uita că tonul vocii poate transmite ceea ce gândești cu mai mare fidelitate decât cuvintele.

– Napoleon Hill

27. Comunicarea este ansamblul proceselor fizice și psihologice prin care se efectuează operația punerii în relație cu una sau mai multe persoane în vederea obținerii unor anumite obiective.

– D. Anzieu, J.Y. Martin

28. Comunicarea reprezintă elementul indispensabil pentru funcționarea optimă a oricărei colectivități umane, indiferent de natura și mărimea ei. Schimbul continuu de mesaje generează unitatea de vederi și, implicit, de acțiune.

– Gheorghe Arădăvoaice

29. Comunicarea se realizează între două persoane, între o persoană și un grup, între o persoană și întreaga masă în care este și ea inclusă, dar există și comunicare cu sine.

– R. Borderie

30. Comunicarea umană este modul esențial de existență și de dezvoltare a personalității.

– Laurențiu Șoitu

31. Comunicarea clară și sinceră constituie seva relațiilor sănătoase. Dă ambelor părți posibilitatea de a-și exprima gândurile și sentimentele și de a se face ascultate. Sinceritatea ajută la clădirea încrederii reciproce și contribuie la dezvoltarea unei afecțiuni și empatii veritabile.

– John Chaffee

32. Modul nostru de a comunica cu ceilalți și cu noi înșine determină, în ultimă instanță, calitatea vieții noastre.

– George Grisham

33. Comunicarea este cheia fericirii, a împlinirii și a iubirii, atât ale dumneavoastră, cât și ale celorlalți. Fiecare comunicare la care participați e încă o ocazie miraculoasă de a întări respectul de sine al unei alte persoane.

– Kevin Hogan

34. Prin comunicație vom înțelege transferul de informație de la o sursă la un receptor, transfer care are loc prin mijlocirea unor forme simbolice: sunete, imagini, gesturi etc.

– Eugen Năstășel, Ioana Ursu

35. Comunicarea devine – atât pentru omul de la catedră, cât și pentru cel format, atât pentru profesionistul într-un domeniu, cât și pentru experiența de zi cu zi a fiecăruia dintre noi – mai mult decât un instrument pentru dezvoltarea eficienței personale și sociale, ea devine o nouă filozofie a existenței omului modern.

– Ion-Ovidiu Pânișoară

36. Comunicarea defectuoasă este responsabilă pentru cele mai multe probleme ale relațiilor, comparativ cu alți factori.

– John Chaffee

37. Comunicarea eficientă este esențială pentru obținerea succesului în orice domeniu al vieții, personal și profesional.

– John Chaffee

38. Comunicarea reprezintă un fenomen complex și multidimensional care cuprinde atât comunicarea individuală și psihică, comunicarea directă și mediată, interpersonală și pe roluri, interumană și de masă, bazată pe încredere și conflictuală, determinată și nedeterminată, de scurtă sau lungă durată, personală sau de afaceri.

– Maia Dushkina

39. Comunicarea interumană se bazează pe ansamblul de procese psihomotorii specific umane, limbajul, în care un loc deosebit de important revine componentei conștiente, gândirea.

– Paul Popescu Neveanu

40. Conducerea este comunicarea umană care modifică atitudinile și comportamentul altor persoane în direcția îndeplinirii scopurilor și necesităților grupului.

– J.K. Brilhart, G.J. Galanes

41. Comunicarea este prezentă peste tot în jurul nostru. Câteodată nici nu ne dăm seama de ea, alteori suntem mulțumiți ori nemulțumiți de rezultatele pe care le obținem în comunicare.

– Ion-Ovidiu Pânișoară

42. Comunicarea este un proces în care oamenii își împărtășesc informații, idei și sentimente.

– S. Hybels, R. Weaver

43. Comunicarea este procesul prin care o parte (numită emițător) transmite informații (un mesaj) unei alte părți (numită receptor).

– R. Baron

44. Ceea ce facem în viață este determinat de modul în care comunicăm cu noi înșine. În lumea modernă, calitatea vieții depinde de calitatea comunicării noastre.

– George Grisham

45. Comunicarea eficientă și persuasivă este cea mai mare dintre toate cheile succesului.

– Kevin Hogan

46. Comunicarea înseamnă mult mai mult decât ceea ce spunem. Înseamnă și **cum** spunem acel lucru. Comunicarea constă în a vorbi și a asculta și în acțiunea de a destăinui reciproc gânduri și sentimente interioare.

– Kevin Hogan

47. Comunicarea este un atribut fundamental al lumii vii, de la formele cele mai simple la formele cele mai dezvoltate, de la protozoare la om – întreaga lume vie comunică, stabilește o relație informațională cu alte biosisteme.

– Dumitru Constantin Dulcan

48. Comunicarea reprezintă interacțiunea socială prin sistemul de simboluri și mesaje.

– George Gerbner

49. Comunicarea se petrece în clipa în care persoanele atribuie semnificație mesajelor referitoare la comportament.

– C. David Mortensen

50. Comunicarea reprezintă un proces de viață esențial, prin care animalele și oamenii generează sisteme, obțin, transformă și folosesc informația pentru a-și duce la bun sfârșit activitățile sau viața.

– Brent D. Ruben

51. Comunicarea este dobândirea, transmiterea și atașarea unui înțeles informației.

– K. Robert, D. Hunt

52. Procesul comunicării este întotdeauna schimbător, dinamic și reciproc.

– R. Ross

53. Comunicarea este un proces complex, în care informația și mesajul sunt mai puțin importante decât chestiunea esențială de a ști cui te adresezi.

– M.F. Agnoletti

54. Comunicarea clară implică un complex armonios de gândire, limbaj și aptitudini sociale.

– John Chaffee

55. Comunicarea este un proces prin care ideile și sentimentele sunt exprimate și apoi înțelese.

– John Chaffee

56. Comunicarea este un proces activ, care implică exprimarea gândurile și înțelegerea lor de către cei cărora le este transmis.

– Kate Keenan

57. Vorbește cu blândețe și nu va mai fi nevoie să-ți cântărești cuvintele.

– Napoleon Hill

58. Comunicarea este acel mod fundamental de interacțiune psihosocială fără de care oamenii nu ar putea să devină oameni și să cultive propriile valori.

– Laurențiu Șoitu

59. Comunicarea umană este un mod fundamental de interacțiune psiho-socială a persoanelor, realizat prin intermediul simbolurilor și al semnificațiilor social-generalizate ale realității, în vederea obținerii stabilității ori a unor modificări de comportament individual sau la nivel de grup.

– Ana Bogdan Tucicov

60. Comunicarea eficientă este esențială pentru dezvoltarea minții, cultivând relațiile sănătoase și ducând la succes.

– John Chaffee

61. Comunicarea este un factor-cheie în managementul motivațional. Cât de bine comunicați este legat, cel mai adesea, de cât de bine reușiți să motivați. Cea mai bună în acest scop este comunicarea directă, față în față.

– Brian Clegg, Paul Birch

62. O comunicare eficientă poate avea loc atunci când ambele persoane abordează dialogul în contextul respectului și atenției reciproce.

– John Chaffee

63. Arta comunicării este, în multe cazuri, capacitatea de a transmite informații sau mesaje de la o persoană la alta în modul cel mai simplu posibil.

– Richard Denny

64. Limbajul este o sursă de putere, așa că e bine să fiți conștienți de potențialul creativ al acestuia și să vă folosiți de el în direcția dezvoltării personale.

– Steve Chandler

65. Cuvintele pe care le alegi în mod consecvent îți vor modela destinul.

– Anthony Robbins

66. Cuvintele tale au o putere incredibilă. Ele îți pot construi un viitor luminos, îți pot distruge oportunitățile sau te pot ajuta să îți menții situația actuală. Cuvintele îți consolidează convingerile... iar convingerile îți creează realitatea.

– Jeff Keller

67. Dezvoltarea unor abilități de comunicare excelente este esențială pentru conducerea eficientă.

– Gilbert Amelio

68. Mai puțin de 10% din toate abilitățile de comunicare sunt verbale. Comunicarea înseamnă, așadar, mai mult decât a fi în stare să vorbești.

– Richard Denny

69. Liderul trebuie să fie capabil să împărtășească idei și cunoștințe pentru a transmite celorlalți un sentiment de entuziasm și acționare imediată. Dacă un lider nu știe să emită un mesaj clar și să îi motiveze pe ceilalți să acționeze, atunci a fi posesorul acelui mesaj nu mai are nicio importanță.

– Gilbert Amelio

70. Un lider trebuie să pună lucrurile în mișcare prin intermediul celorlalți, de aceea liderul trebuie să dețină priceperea de a inspira și motiva, de a îndruma și direcționa, de a asculta. Numai cu ajutorul comunicării un lider este capabil să-i determine pe ceilalți să-și însușească viziunea sa și astfel să o aplice.

– Dante Manquez jr.

71. Persoanele care comunică eficient își concentrează atenția asupra celor cu care discută. Ei știu că este imposibil să comunici cu o persoană despre care nu știi nimic.

– John C. Maxwell

72. Prin comunicare, omul modern se analizează pe sine, îi analizează pe cei cu care se află în interacțiune și, în ultimă

instanță, poate găsi un mod propriu de investigare a lumii care îl înconjoară.

– Ion-Ovidiu Pânișoară

73. Comunicarea se referă la acțiunea, cu una sau mai multe persoane, de trimitere și receptare a unor mesaje care pot fi deformate de zgomote, are loc într-un context, presupune anumite efecte și furnizează oportunități de feedback.

– J. DeVito

74. Dintre toate ființele de pe Pământ, numai omul a fost conceput să comunice efectiv.

– Kevin Hogan

75. Un lider trebuie să fie un om capabil să comunice.

– Perry M. Smith

76. Comunicarea este fundamentală pentru înțelegere.

– John C. Maxwell

77. Fără calități de comunicare excelente, nu aveți deloc șanse să fiți promovat... Cu bune calități de comunicare, oamenii vă vor simpatiza, vă vor respecta și vor face pentru dumneavoastră lucruri pe care pentru alții nu le-ar face.

– Kevin Hogan

78. Comunicarea este un mesaj dezvoltat, prin care înțelegem să conversăm și nu să vorbim concomitent, paralel sau să-i criticăm pe alții în lipsă. Comunicarea presupune schimb de informații.

– Vera F. Birkenbihl

79. Comunicarea se compune dintr-un proces (relație) care este suportul unui conținut (informație). Procesul nu poate exista fără conținut și nici invers, iar nici unul din termenii ecuației nu poate fi nul.

– Fabrice Lacombe

80. Bogăția oricărui grup de oameni constă în comunicare, întrajutorare și solidaritate în scopul atingerii unui obiectiv comun: împlinirea fiecăruia în condițiile respectării diferențelor.

– Françoise Dolto

81. A conduce oamenii înseamnă a ști să comunici cu ei.

– Gheorghe Arădăvoaice

82. Comunicarea este o putere. Cei care sunt stăpâni pe folosirea ei pot modifica ideea pe care o au despre lume și ideea pe care o are lumea despre ei.

– George Grisham

83. Succesul în viață depinde aproape exclusiv de capacitatea dumneavoastră de a comunica persuasiv cu dumneavoastră înșivă și cu ceilalți.

– Kevin Hogan

84. Folosirea eficientă a aptitudinilor de comunicare este calea care vă duce la fericire, iubire și împlinire în viață.

– Kevin Hogan

85. Comunicarea, în sensul strict al cuvântului, este un schimb de diferite reprezentări, idei, interese, stări de spirit. Iar în sens larg, comunicarea este studiată ca fiind informația pusă de acord cu comportamentul concret al interlocutorilor.

– Ivan Ognev, Vladimir Russev

86. Comunicarea presupune capacitatea tuturor biosistemelor, inclusiv a celulelor vii izolate de a recepta, prelucra și emite informații.

– Dumitru Constantin Dulcan

87. Comunicarea implică transmiterea, intenționată sau nu, de informații destinate să lămurească sau să influențeze un individ sau un grup de indivizi receptori.

– Norbert Sillamy

88. Cel mai eficient mecanism de pe lumea asta pentru a fi în armonie cu ceilalți și a obține o prietenie pe viață este să fii în stare să-i asculți plin de înțelegere.

– Oliver W. Holmes

89. Noi toți producem două tipuri de comunicare, ce modelează raportul nostru cu viața. Mai întâi, stabilim comunicări de tip intern, lucrurile pe care le imaginăm și pe care le resimțim în noi înșine. Apoi, stabilim comunicări de tip extern, cuvinte, intonații, expresii ale feței, posturile corpului, acțiuni fizice prin care comunicăm cu lumea.

– George Grisham

90. Comunicarea eficientă este aceea care respectă două principii fundamentale: a) creează legături pozitive cu persoanele

cu care intrăm în contact (relație) și b) duce la obținerea rezultatului dorit în situația de comunicare propriu-zisă (informația).

– Fabrice Lacombe

91. 60% din problemele managementului sunt generate de proasta comunicare.

– Peter Drucker

92. Echipele actuale sunt exigente. Ele nu mai acceptă limbajul de lemn, subînțelesurile, suspiciunea, discursurile frumoase cărora nu le urmează nici un efect. Liderul va trebui să facă un efort de autenticitate, de simplitate (chiar umilință) pentru a armoniza modul său de comunicare cu faptele sale și cu ceea ce așteaptă echipele.

– Meryem Le Saget

93. Orice mesaj se adresează unei persoane vii și esențial este nu numai ce se emite, nici chiar ceea ce se primește, ci ceea ce este înțeles de către celălalt.

– C. Rogers

94. Succesul unei comunicări depinde mai mult de calitatea relației pe care o avem cu noi înșine decât de tehnicile utilizate. Dacă ceilalți nu mă înțeleg, aceasta se întâmplă pentru că haosul din forul meu interior transpare în afară; și invers, o ordine interioară va determina mai ușor niște relații armonioase în afară.

– Meryem Le Saget

95. Din perspectiva managementului organizațional, comunicarea este un proces complex și dinamic prin care oamenii sunt informați, motivați și îndrumați să-și îndeplinească atribuțiile profesionale.

– Gheorghe Arădăvoaice

96. Comunicarea este un proces care, din unghiul științei comunicării, dispune de patru componente fundamentale: un emițător, un canal, informație și un receptor.

– J.J. Van Cuilenburg, O. Schilten, C.W. Noomen

97. A comunica a însemnat, pe rând, *a vorbi bine* (a produce un discurs frumos), apoi *a transmite* bine, apoi *a se concentra asupra celuilalt*, pentru ca într-un final, să se ajungă la o concepție globală în cadrul căreia interlocutorii fac schimburi în interiorul unui vast sistem alcătuit din numeroși factori care interacționează

(atmosfera de schimb, convingerile personale, apriorismele, capacitatea de a asculta, subînțelesurile...).

– Meryem Le Saget

98. Comunicarea este transmiterea de informație printr-o constelație de semnale și simboluri.

– J.J. Van Cuilenburg, O. Schilten, C.W. Noomen

99. Comunicarea reprezintă ansamblul proceselor prin care se efectuează schimburile de informații și de semnificații între persoane aflate într-o situație socială dată.

– Jean-Claude Abric

100. Comunicarea internă nu presupune însă numai informare, ci și motivare, fidelizare, concertare și sprijinirea asumării obiectivelor de tip informativ.

– Diana-Maria Cismaru

101. Dacă admitem că, într-o interacțiune, orice comportament are valoarea unui mesaj, cu alte cuvinte este o comunicare, rezultă că nu poți să nu comunici indiferent că vrei sau nu.

– P. Watzlawick

102. Pentru a realiza un act de comunicare autentic și eficient este necesar: să asculți, să observi, să analizezi, să controlezi și să te exprimi.

– Jean-Claude Abric

103. Comunicarea poate fi definită ca transmiterea unui mesaj dintr-un loc în altul, procesul comunicării bazându-se pe stabilirea unei relații între un emițător și un destinatar.

– C.F. Shannon

104. În spatele oricărui act de comunicare se află intenția, conștientă sau inconștientă, de a influența gândirea, sentimentele și comportamentul cuiva.

– Ștefan Prutianu

105. A comunica bine înseamnă a recunoaște pe celălalt în toată diferența și a-l respecta în diemnsiunea adevăratei sale acțiuni.

– Éric Saunier

106. Comunicarea umană este totalitatea proceselor prin care o minte poate să o influențeze pe alta.

– Warren Weaver

107. Comunicarea este acțiunea de a pune în comun, a împărtăși, a pune împreună, a amesteca și a uni.

– Constantin Noica

108. Influențarea este fenomenul fundamental al comunicării; comunicarea înseamnă influență.

– Alex Mucchielli

109. Comunicarea (umană) este un proces prin care un individ (comunicatorul) transmite stimuli cu scopul de a schimba comportamentul altor indivizi (auditoriul).

– Mihai Dinu

110. Dacă ar trebui să numesc un singur instrument universal al conducerii, acesta ar fi comunicarea.

– John W. Gardner

111. Liderul trebuie să fie capabil să împărtășească idei și cunoștințe pentru a transmite celorlalți un sentiment de entuziasm și acționare imediată. Dacă un lider nu știe să emită un mesaj clar și să-i motiveze pe ceilalți să acționeze, atunci a fi posesorul acelui mesaj nu mai are nicio importanță.

– Gilbert Amelio

112. Comunicarea reprezintă un potențial mijloc de a promova relații sociale și inter-individuale armonioase, dar și o sursă de presiune, influență și manipulare.

– Jean-Claude Abric

113. Comunicarea reprezintă interacțiunea socială prin sistemul de simboluri și mesaje.

– George Gerbner

114. A se cunoaște pe sine, a epxrima ce dorim și ce resimțim, a dialoga deschis, cu înțelegere, ascultând interlocutorul, înseamnă a ști să comunici cu celălalt respectându-ne unul pe altul.

– Éric Sauniern

115. Comunicarea este o funcție socială... o distribuție a elementelor comportamentului sau un mod de viață alături de existența unui set de reguli.

– Colin Cherry

116. Procesul comunicării este întotdeauna schimbător, dinamic și reciproc.

– R. Ross

117. Comunicarea stă la baza societății moderne; ea construiește, lărgește și deformează spațiul reprezentărilor sociale și politice, influențând în același timp relațiile interumane.

– Daniel Bougnou

118. A comunica înseamnă faptul primar prin care oamenii, ca ființe raționale, fac schimb de mesaje inteligibile și interacționează complex în spațiul social.

– Grigore Georgiu

119. Dacă vrem să comunicăm bine cu ceilalți, e nevoie să cunoaștem nu numai forțele noastre, obiceiurile noastre și propriul mod de funcționare, dar și modul de funcționare al interlocutorilor noștri, pentru a putea intra în empatie cu ei.

– Éric Saunier

120. Comunicarea este un proces care dispune de patru componente fundamentale: un emițător, un canal, informație și un receptor.

– I.I. Van Cuilenburg, O. Schilten, C.W. Noomen

121. Comunicarea este modul fundamental de interacțiune psihosocială a persoanelor, realizat prin intermediul simbolurilor și al semnificațiilor social-generalizate ale realității, în vederea obținerii stabilității ori a unor modificări de comportament individual sau la nivel de grup.

– Mihai Golu

122. Comunicarea reprezintă o dimensiune definitorie a existenței umane. Ea este prezentă în toate actele și manifestările umane, de la cele practice și cotidiene, până la cele de cunoaștere și de creație care formează cultura unei societăți.

– Grigore Georgiu

123. Comunicarea este un flux de mesaje și răspunsuri prin care membrii unei comunități modelează și construiesc, prin interacțiunile la care participă, un sistem de norme, reguli și valori, prin care se raportează unii la alții, la context și la sensul acțiunilor sociale.

– Grigore Georgiu

124. Comunicarea reprezintă ansamblul proceselor fizice și psihice prin care se efectuează operația de punere în relație cu una sau mai multe persoane în vederea atingerii unor anumite obiective.

– Irena Chiru

125. Comunicarea implică stabilirea unei corespondențe univoce între un univers spațio-temporal, A, emițător și un univers spațio-temporal, B, receptor (...) care include noțiunea de înțelegere, transfer și care se desfășoară de la câmpul fenomenal până la câmpul de simboluri legate într-o structură.

– A. Moles

126. Comunicarea umană reprezintă modul fundamental de interacțiune psihosocială a persoanelor realizată prin intermediul simbolurilor și al semnificațiilor social-generalizate ale realității, în vederea obținerii stabilității ori a unor modificări de comportament individual sau de grup.

– Jean-Claude Abric

127. Comunicarea are loc ori de câte ori un sistem – surse – influențează alt sistem – destinatarul – prin utilizarea diverselor simboluri transmise prin canalul care leagă cele două sisteme.

– C.E. Osgood

128. Comunicarea poate fi definită ca interacțiunea socială prin intermediul mesajelor.

– G. Gerbner

129. O comunicare corectă presupune o flexibilitate a rolurilor, o interacțiune, și nu o transmitere. Orice comunicare trebuie să se analizeze, să se organizeze și să se realizeze ca o interacțiune, orice comunicare trebuie să fie bilaterală.

– Jean-Claude Abric

130. Comunicarea socială constituie ansamblul de coduri și de reguli ce fac posibile și mențin în regularitate și previzibilitate interacțiunile și rolurile dintre membrii aceleași culturi. Comunicarea socială este permanentă, ea permite acțiunii unui individ de a se însera într-o continuitate.

– I. Winkin